

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

DANIEL LOTUFO MAUDONNET

**Estratégias de desenvolvimento na carreira musical:**  
o impacto das mudanças tecnológicas e institucionais

SÃO PAULO - SP

2015

DANIEL LOTUFO MAUDONNET

**Estratégias de desenvolvimento na carreira musical:**  
o impacto das mudanças tecnológicas e institucionais

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, em cumprimento dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa: Estudos Organizacionais

Orientador: Prof. Dr. Thomaz Wood Jr.

SÃO PAULO - SP

2015

Maudonnet, Daniel Lotufo.

Estratégias de desenvolvimento na carreira musical: o impacto das mudanças tecnológicas e institucionais / Daniel Lotufo Maudonnet. - 2015. 79 f.

Orientador: Thomaz Wood Jr.

Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Músicos brasileiros. 2. Carreira - Formação. 3. Organização. 4. Administração e desenvolvimento tecnológico. I. Wood Júnior, Thomaz. II. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658

DANIEL LOTUFO MAUDONNET

**Estratégias de desenvolvimento na carreira musical:**  
o impacto das mudanças tecnológicas e institucionais

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, em cumprimento dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

**Linha de Pesquisa:** Estudos Organizacionais

**Data de Aprovação:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Banca examinadora:**

---

Prof. Dr. Thomaz Wood Jr. (Orientador)  
FGV-EAESP

---

Prof. Dr. Carlos Osmar Bertero  
FGV-EAESP

---

Profª. Dra. Lilita Rolfsen Petrilli Segnini  
Unicamp – SP

Dedico este trabalho a Simone  
e Annina, minha família,  
meus amores e minhas paixões.  
Obrigado por me ajudarem a sorrir  
quando só via a dificuldade.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à FGV-EAESP a possibilidade de realizar esta pesquisa e ao acolhimento recebido durante o curso.

Agradeço ao professor Thomaz a sua dedicação, orientação e clareza no processo de pesquisa e da elaboração do texto. Sua conduta foi um aprendizado para minha carreira docente. Agradeço também à professora Isleide Fontenelle pelas orientações iniciais e pelo incentivo fundamental ao ingresso no curso. Agradeço a todos os professores da Linha de Pesquisa de Estudos Organizacionais e também à professora Liliana Segnini pelos comentários na preparação da pesquisa.

Agradeço aos colegas de curso pelo apoio e companheirismo: Genésio Vasconcelos, Marcelo Bradaschia, Fernanda Viana, Marcio Ogliara, Nayara Noronha, Tatiana Fujita e Viviane Moura Rocha.

Sou muito grato aos entrevistados e amigos que disponibilizaram seu tempo e conhecimento à pesquisa.

Agradeço imensamente aos meus pais pelo apoio à profissão e ao estudo.

“ To achieve great things, two things are needed:  
a plan, and not quite enough time.”

Leonard Bernstein

## RESUMO

O objetivo deste estudo foi identificar as estratégias de reorientação da carreira do músico brasileiro nos últimos quinze anos diante das mudanças tecnológicas e institucionais ocorridas no período. O estudo procurou responder quais foram e como ocorreram as principais mudanças nas indústrias musicais brasileiras e quais foram seus impactos na carreira de músicos profissionais. Três vetores e agentes transformadores foram pesquisados: a tecnologia, as leis de incentivo fiscal à cultura e o SESC. O estudo foi conduzido por meio de entrevistas semiestruturadas, com 24 músicos da cidade de São Paulo e com ao menos quinze anos de carreira. A teoria das carreiras sem fronteiras foi utilizada como lente teórica do estudo. O estudo identificou as mudanças e os impactos da tecnologia, das leis de incentivo, do SESC, da atuação conjunta dos três vetores e agentes, o aumento do número de vagas de professores, a criação e a reestruturação de orquestras e a queda nos valores cobrados por atividades musicais. Foram identificadas duas estratégias de reorientação da carreira musical: a primeira foi a busca de uma atividade musical complementar remunerada para viabilizar trabalhos artísticos e a segunda foi empreendedorismo artístico. A pesquisa pretende contribuir para o estudo de carreiras, especialmente das indústrias criativas, com a identificação dos impactos tecnológicos e institucionais e com a análise de fenômenos particulares das indústrias musicais brasileiras.

Palavras-Chaves: Indústria Criativa; Música; Carreira sem Fronteiras; Músico; Carreira.



## ABSTRACT

The aim of this study was to identify the reorientation strategies of Brazilian career musicians in the last fifteen years due to technological and institutional changes. The study sought to answer what were and how there were major changes in Brazilian music industries and what were their impacts on career musicians. Three vectors and transforming agents were investigated: the technology, tax incentives for culture and SESC. The study was conducted through semi-structured interviews with 24 musicians in the city of São Paulo and with at least fifteen years of career experience. The theory of boundaryless careers was used as a theoretical lens in the study. The changes and the impacts of technology, tax incentives, SESC, the joint action of the three vectors and transforming agents, the growth in the number of places for teachers, the creation and restructuring of orchestras and the fall of the values of music services musicians were identified. Two music career reorientation strategies were identified: the first was the search for additional paid musical activity to enable artistic work and the second was the artistic entrepreneurship. The research aims to contribute to the study of careers, especially in the creative industries, with the identification of technological and institutional impacts and the analysis of particular phenomena in Brazilian music industries.

Keywords: Creative Industries, Music, Boundaryless Career, Musician, Career

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### **Lista de Ilustrações**

Diagrama 1 – Atividades das Indústrias Musicais.....	19
--	----

### **Lista de Quadros**

Quadro 1 – Principais Inovações Tecnológicas na Indústria Fonográfica.....	20
Quadro 2 – Classificação Brasileira de Ocupações: Músico .....	36
Quadro 3 – Atividades da Carreira Musical .....	37
Quadro 4 – Entrevistados .....	43
Quadro 5 – Divisão dos Resultados .....	45
Quadro 6 – Respostas dos músicos às mudanças .....	56

### **Lista de Tabelas**

Tabela 1 – Crescimento do Serviço de Assinatura e Pagamento de Assinantes .....	23
Tabela 2 – Projetos de Música Incentivados entre 2010 e 2012 .....	27
Tabela 3 – Espetáculos Musicais Realizados no SESC – SP.....	30

## SUMÁRIO

<b>1. Introdução .....</b>	<b>13</b>
<b>2. Teoria .....</b>	<b>16</b>
2.1. Indústrias Criativas.....	16
2.2. Indústrias Musicais.....	17
2.3. Vetores e Agentes de Transformação nas Indústrias Musicais .....	19
2.3.1. Tecnologia .....	19
2.3.2. Leis de Incentivo Fiscal .....	24
2.3.3. SESC – Serviço Social do Comércio .....	28
2.4. Carreiras .....	30
2.4.1. A Carreira sem Fronteiras.....	30
2.4.2. Carreiras Musicais .....	32
2.4.3. Carreiras Musicais no Brasil.....	33
2.4.4. Atividades Musicais.....	34
<b>3. Metodologia .....</b>	<b>40</b>
<b>4. Resultados .....</b>	<b>45</b>
4.1. A trajetória e as atividades dos músicos entrevistados .....	45
4.2. A visão dos entrevistados sobre as mudanças ocorridas .....	48
4.2.1. Tecnologia .....	48
4.2.2. Leis de Incentivo.....	50
4.2.3. SESC.....	52
4.2.4. A perda de poder das gravadoras.....	53
4.3. Como os músicos responderam às mudanças .....	55
<b>5. Discussão .....</b>	<b>62</b>
5.1. As mudanças e os impactos dos três vetores e agentes: a tecnologia, as leis de incentivo fiscal, o SESC e sua ação conjunta .....	62
5.1.1. Tecnologia .....	62
5.1.2. Leis de Incentivo Fiscal .....	64
5.1.3. SESC.....	64
5.1.4. A ação conjunta dos três vetores e agentes de mudança.....	65
5.2 O aumento da presença do poder público no ensino de música e nas indústrias musicais oferece mais oportunidades de trabalho .....	66
5.3. O aumento do número de músicos causa queda nos valores dos serviços musicais.....	67
5.4. Estratégias de reorientação da carreira musical conduzem músicos ao trabalho artístico .....	68
<b>6. Conclusão.....</b>	<b>72</b>
6.1 Síntese .....	72
6.2. Contribuição Científica e Prática .....	73
6.3. Limitações do estudo e sugestões de futuras pesquisas .....	74
<b>7. Referências.....</b>	<b>76</b>

## 1. INTRODUÇÃO

As indústrias criativas estão entre os setores mais dinâmicos da economia, respondendo por 7% do PIB Mundial (MINC, 2011). Suas atividades tiveram crescimento médio de 5,2% ao ano entre 1994 e 2002 (MINC, 2011) e de 14,0% ao ano entre 2002 e 2008 (UNCTAD, 2010). As indústrias musicais, um dos setores das indústrias criativas, são um subconjunto das indústrias criativas focadas na criação, gestão e venda de música, seja como produto físico ou digital, como uma performance ou como um conjunto de direitos de propriedade intelectual (WILLIAMSON & CLOONAN, 2007). As indústrias musicais são, equivocadamente, vinculadas unicamente à indústria de gravação de sons ou indústria fonográfica. Na verdade, três grandes indústrias constituem o setor musical: a indústria de performance musical, a indústria de licenciamento e direitos autorais e a indústria fonográfica (HESMONDHALGH, 2002). Portanto, o termo utilizado neste estudo será indústrias musicais, no plural.

A inovação é uma das principais características das indústrias musicais, tanto no processo criativo do artista, quanto na produção, distribuição e consumo do seu produto. A trajetória das indústrias está associada aos avanços tecnológicos e apresenta um histórico favorável de adaptação e assimilação das inovações. Até a introdução dos arquivos mp3, as inovações tecnológicas eram vistas como oportunidades para revender o mesmo conteúdo musical em novas mídias (HRACS, 2012).

As transformações ocorridas nos últimos quinze anos alteraram as atividades das indústrias musicais e suas relações com os consumidores. A evolução tecnológica permitiu que qualquer pessoa com alguns recursos e conhecimento realize a distribuição da gravação musical sem a intermediação e o controle da indústria fonográfica. A digitalização das gravações em arquivos comprimidos de áudio (por exemplo, o mp3), a alta velocidade de transmissão na internet (HRACS, 2012) e os *softwares* de compartilhamento de arquivos, por exemplo, o Napster (DARBYLLY & VIEIRA, 2012), criaram um terreno fértil para a disseminação de arquivos de músicas entre usuários. Somado a isso, a competição com novas formas de entretenimento, por exemplo, a indústria de jogos eletrônicos, fez despencar os lucros

das grandes gravadoras (WIKSTRÖM, 2009). Assim, a venda física de CDs entrou em declínio, mas não as indústrias musicais. Lojas de venda *online*, serviços de assinatura e novas empresas de distribuição de conteúdo musical e de áudio introduziram novas formas de comercializar e disponibilizar a música.

As indústrias musicais brasileiras acompanharam a tendência mundial. O mercado brasileiro, porém, possui características distintas. As leis de incentivo fiscal à cultura e a participação de organizações não governamentais ajudaram a fomentar a produção cultural nacional.

Neste cenário de transformações institucionais e tecnológicas, a profissão de músico sofreu alterações substantivas, relacionadas ao desenvolvimento da carreira e às formas de remuneração de trabalho. Para sobreviver e prosperar nesse ambiente dinâmico, o músico precisa considerar o processo de adaptação às mudanças um aprendizado contínuo, adquirir competências empreendedoras (WIKSTRÖM, 2009) e definir estratégias para a condução de sua carreira (BENDASSOLLI et al., 2008).

Esta pesquisa se propõe a investigar a gestão da carreira do músico no mercado brasileiro, explorando o impacto de três vetores e agentes de transformação: a tecnologia, as leis de incentivo fiscal à cultura e o Serviço Social do Comércio (SESC). O estudo propõe como pergunta central: quais foram as estratégias de reorientação da carreira adotadas por músicos profissionais diante das mudanças ocorridas nos últimos quinze anos? A partir dessa questão, serão analisados:

- a) As principais mudanças ocorridas nas indústrias musicais no Brasil.
- b) O impacto que tais mudanças geraram dentro das indústrias musicais brasileiras.
- c) O impacto que tais mudanças geraram sobre a carreira dos músicos.
- d) As estratégias que os músicos utilizaram para reorientar suas carreiras.

O restante desta dissertação está organizado da seguinte forma: o segundo capítulo apresenta as indústrias criativas e as indústrias musicais; identifica os três vetores e agentes de transformação: a tecnologia, as leis de incentivo fiscal e o SESC; aponta a teoria da carreira sem fronteiras (ARTHUR, 1994; ARTHUR &

ROUSSEAU, 1996) como lente teórica deste estudo; identifica as características da carreira musical e propõe uma classificação de músicos em seis grupos baseados nas atividades e no desenvolvimento da carreira. O terceiro capítulo trata da metodologia da pesquisa; estabelece entrevistas semiestruturadas como método de obtenção de dados; explicita os procedimentos, o roteiro e a seleção dos entrevistados; e discorre sobre os procedimentos da análise de conteúdo de Bardin (2011). O quarto capítulo apresenta os resultados da pesquisa com comentários a respeito das respostas do questionário. O quinto capítulo propõe discussões sobre os resultados obtidos. O sexto capítulo sintetiza os resultados da pesquisa; expõe os limites e as contribuições científicas para a área; e sugere futuras pesquisas.

## 2. TEORIA

### 2.1. Indústrias Criativas

A partir dos anos 1990, devido ao grande peso da atividade criativa na economia mundial, foi popularizado o conceito de *indústrias criativas* (BENDASSOLLI & WOOD JR., 2012). O termo foi primeiramente utilizado na Austrália, porém foi na Inglaterra, após a criação do Ministério das Indústrias Criativas, que se popularizou.

Diversas definições para o termo *indústrias criativas* foram criadas ao longo dos últimos quinze anos, porém quatro componentes podem ser destacados como principais: a criatividade como elemento central, a cultura tratada na forma de objetos culturais, a propriedade intelectual transformada em valor econômico e a convergência entre artes, negócios e tecnologia (BENDASSOLLI et al., 2009). Para a Unctad (United Nations Conference on Trade and Development), as indústrias criativas são:

Os ciclos de criação, produção e distribuição de produtos que utilizam criatividade e capital intelectual como insumos primários; constituem um conjunto de atividades baseadas em conhecimento, focada, entre outros, nas artes, que potencialmente geram receitas de vendas e direitos de propriedade intelectual; constituem produtos tangíveis e serviços intelectuais ou artísticos intangíveis com conteúdo criativo, valor econômico e objetivos de mercado; posicionam-se no cruzamento entre os setores artísticos, de serviços e industriais; constituem um novo setor dinâmico no comércio mundial (UNCTAD, 2010, p. 8).

Os campos de atividades classificados como indústrias criativas são: publicidade, arquitetura, mercado de artes e antiguidades, artesanato, design, design de moda, cinema, softwares interativos para lazer, música, artes performáticas, indústria editorial, *software* e serviços de informática, rádio e TV, museus, galerias e as atividades relacionadas às tradições culturais (DCMS, 2001).

No Brasil, em 2011, foi criada a Secretaria da Economia Criativa, vinculada ao Ministério da Cultura, para tornar a cultura um eixo estratégico no desenvolvimento das políticas públicas brasileiras (MINC, 2012). O Plano da Secretaria da Economia Criativa (MINC, 2011) propôs a tradução do termo *indústrias criativas* para *setores criativos*, sendo eles definidos como “todos aqueles cujas atividades produtivas têm como processo principal um ato criativo gerador de valor simbólico, elemento central da formação do preço, e que resulta em produção de riqueza cultural e econômica” (MINC, 2011, p. 22).

Entre 2002 e 2008, as indústrias criativas tiveram um crescimento anual de suas exportações na economia global de 14%, alcançando o valor de US\$ 592 bilhões (UNCTAD, 2010). Os dados sobre a economia criativa no Brasil são ainda escassos e imprecisos. No entanto, há uma estimativa de que representou 2,84% do PIB em 2010 num valor estimado em R\$ 104,37 bilhões e com crescimento anual nos últimos cinco anos de 6,13% (MINC, 2011).

## **2.2. Indústrias Musicais**

As indústrias musicais são um setor específico das indústrias criativas. Compreendem o conjunto de indústrias criativas focadas na criação, gestão e venda de música, seja como um produto físico ou digital, como uma performance ou como um conjunto de direitos de propriedade intelectual (WILLIAMSON & CLOONAN, 2007). Elas são divididas em três grandes categorias: indústria de performance musical, indústria de licenciamento e direitos autorais e indústria fonográfica.

A indústria de performance musical nasceu na primeira apresentação de música na qual uma plateia estava disposta a pagar para assistir. A apresentação musical individual ou coletiva é sua principal atividade. Ludwig Van Beethoven foi um dos primeiros músicos a compor, tocar e cobrar ingressos do público para que assistisse suas obras (BERTERO, 2001). A indústria de licenciamento e direitos autorais surgiu logo após a invenção da prensa de Gutenberg no século XVII, quando partituras de cantos religiosos começaram a ser reproduzidas e comercializadas por editoras, com ganhos para seu autor e para a empresa distribuidora. Sua atividade consiste da administração de direitos autorais em composições, gravações e edições

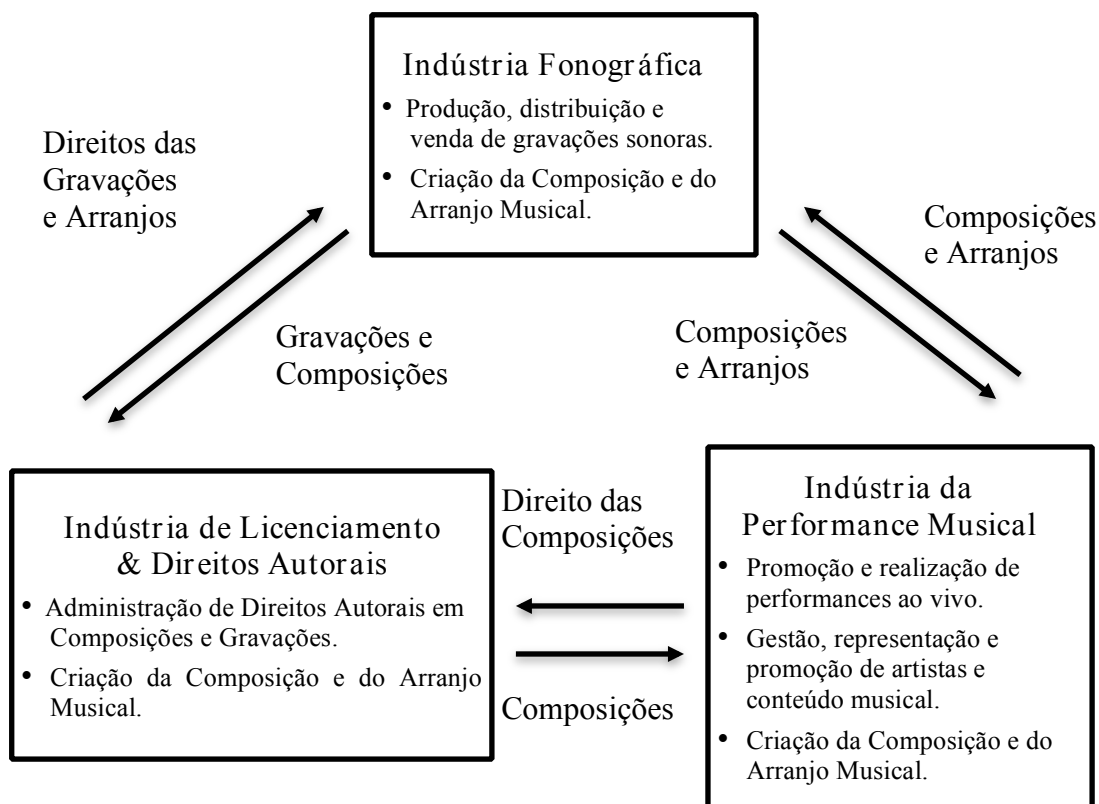


impressas. A indústria fonográfica teve seu início no século XIX com a invenção do fonógrafo, por Thomas Edison (CHANEY, 2012), equipamento capaz de gravar e reproduzir sons. Sua principal atividade é a produção, distribuição e venda de gravações sonoras.

As principais atividades das indústrias musicais são: produção, distribuição e venda de gravações sonoras; administração de direitos autorais em composições e gravações; promoção e realização de performances ao vivo; gestão, representação e promoção de artistas e conteúdo musical; e composição musical (DCMS, 2014).

O funcionamento interligado das indústrias musicais, com suas atividades e interações, obedece à seguinte dinâmica: a indústria fonográfica produz gravações que geram direitos autorais a serem arrecadados pela indústria de licenciamento e direitos autorais; a indústria de licenciamento e direitos autorais administra o direito de composições e libera sua gravação para a indústria fonográfica; a indústria fonográfica fornece matéria-prima para a indústria da performance musical, apresentando gravações com arranjos prontos para serem executados em apresentações musicais. A composição e o arranjo escritos em partituras, antes mesmo de sua gravação sonora, alimentam tanto a indústria fonográfica quanto a indústria de licenciamento e direitos autorais. Compositores também registram suas obras na indústria de licenciamento e direitos autorais mesmo antes da gravação sonora e provêm material para ser usado na indústria da performance musical.

Diagrama 1 – Atividades das Indústrias Musicais



### 2.3. Vetores e Agentes de Transformação nas Indústrias Musicais

As transformações ocorridas nos últimos vinte anos foram foco de estudos de diversos pesquisadores das indústrias musicais (CHANEY, 2012; DARBYLLY & VIEIRA, 2012; HRACS, 2012; NOYES & PARISE, 2012; SMALL, 2012). A tecnologia foi considerada o grande vetor transformador (DARBYLLY & VIEIRA, 2012). Entretanto, no Brasil, outros fatores tiveram grande influência na transformação das indústrias musicais: o primeiro foi as leis de incentivo fiscal à cultura, em âmbitos federal, estadual e municipal, e o segundo foi o SESC (SEGNINI & SOUZA, 2007). Os três fatores serão o foco de investigação deste estudo.

#### 2.3.1. Tecnologia

O avanço tecnológico foi sempre determinante para a expansão das indústrias musicais. Diversas atividades alteraram sua forma de produção, distribuição, venda e remuneração a partir das novas tecnologias. O avanço tecnológico democratizou os meios de produção e a reprodução de música.

A música é um produto intangível. A experiência vivida pelo ouvinte na execução musical só pode ser avaliada no momento de sua realização (CHANEY, 2012). Contudo, a partir do final do século XIX, a música passou a ser um produto tangível, pois o consumidor pode adquirir fisicamente a gravação e reviver a experiência da apresentação musical. A tecnologia propiciou o início da indústria fonográfica com o surgimento da gravação e da reprodução sonora. A história da indústria fonográfica está marcada por inovações que impactaram a maneira como a gravação musical é produzida, distribuída, promovida e consumida. O início das atividades de reprodução sonora ocorreu no final do século XIX, com o primeiro fonógrafo, evoluindo para outros formatos como o rádio, o vinil (LP), a fita cassete, o *walkman*, o *compact disc* (CD), a internet (MOREAU, 2011) e os mp3 (DARBYLLY & VIEIRA, 2012; HRACS, 2012).

O quadro a seguir ilustra as principais inovações tecnológicas:

Quadro 1 – Principais Inovações Tecnológicas na Indústria Fonográfica

Ano	1877-1887	1920	1940	1962	1979	1982	1990
Inovação	Fonógrafo (cilindro), gramofone	Rádio	Disco de vinil (331/3rpm, 45rom)	Fita cassete	<i>Walkman</i>	CD	<i>internet e mp3</i>

Fonte: Moreau, 2011.

A indústria fonográfica tem o objetivo de produzir, distribuir e comercializar os produtos fonográficos de músicos e compositores em diferentes formatos de áudio. Entre as décadas de 1950 e 1970, havia uma grande quantidade de empresas no setor. Nas décadas de 1980 e 1990, grandes conglomerados surgiram a partir de uma série de fusões (HRACS, 2012), transformando as gravadoras em empresas multinacionais, conhecidas por *major labels* (DARBYLLY & VIEIRA, 2012). As cinco grandes gravadoras eram Universal Music, Warner Music, EMI, Sony Music e BMG. Em 2004 houve a fusão da Sony Music com a BMG e em 2012 a

compra da EMI pela Universal Music. Elas produziram de 70% a 75% do volume de transações da indústria fonográfica entre 1999 e 2009 (MOREAU, 2011).

Apesar de não possuir no seu núcleo de negócios a fabricação de aparelhos de reprodução de áudio, a indústria fonográfica sempre assimilou e lucrou com os novos equipamentos, já que comercializou seus novos e antigos catálogos de música nos novos formatos. As gravadoras viam com receio o lançamento no mercado dos novos aparelhos de reprodução de áudio. Havia o temor de que as transmissões de rádio diminuíssem a venda de discos de 78 rpm, porém o meio de comunicação foi amplamente utilizado como uma eficiente ferramenta promocional. A fita cassete foi vista, primeiramente, como um instrumento de pirataria do material fonográfico, contudo um estudo “demonstrou que consumidores que faziam cópias em cassetes eram também os maiores compradores de disco” (MOREAU, 2011, p. 18).

O início da digitalização da música, na década de 1980, marcou o período de grande expansão das indústrias musicais e dos grandes lucros da indústria fonográfica, com a transição do vinil (LP) e da fita cassete para o *compact disc* (CD). Esta mídia proporcionou o barateamento dos custos de produção, enquanto elevava-se o preço do produto para o consumidor final (HRACS, 2012). Além disso, as novas possibilidades tecnológicas de gravação permitiram a proliferação de estúdios de gravação e o aumento exponencial de produções independentes. Os fatores que contribuíram para isso foram: primeiro, a diminuição do preço dos equipamentos de gravação; segundo, a popularização do protocolo MIDI (Music Instrument Digital Interface), tecnologia que permite infinitas possibilidades criativas para controlar e gravar timbres pré-gravados e sintetizados; e terceiro, os dispositivos de gravação digital (DAW – Digital Audio Workstation), que propiciaram “a gravação, a mixagem, a edição de várias faixas simultâneas, as ferramentas de correção digital e os múltiplos efeitos (de *software* ou *hardware*) para alterar a nota, o pulso, a reverberação e remover ruídos indesejados” (PRAS, GUASTAVINO & LAVOIE, 2012, p. 615). Segundo o estudo de Theberge (2004):

A introdução dos sintetizadores digitais, baterias eletrônicas, *samplers* (simuladores de som), sequenciadores e instrumentos musicais digitais com interface (MIDI) durante o início de 1980 ofereceram aos músicos e produtores a possibilidade de gravar arranjos musicais complexos, sem a exigência de contratação de músicos. O MIDI, em particular, ofereceu uma norma técnica que se tornou a base para a proliferação não só dos instrumentos musicais digitais, mas também para a primeira geração de *software* de composição de música popular. Ao final de 1980, os *hardwares* e os *softwares* com MIDI e os computadores pessoais tornaram-se completamente integrados em muitos estúdios de gravação, desde os de nível mais profissional aos mais modestos (THEBERGE, 2004, p. 773).

Nesse momento, a indústria fonográfica ainda controlava majoritariamente a produção, a distribuição e a reprodução dos seus produtos. No final da década de 1990, a internet possibilitou que arquivos de áudio comprimidos (mp3) pudessem ser distribuídos ilegalmente por *softwares* de transferência de arquivos (por exemplo, Napster) entre usuários (DARBYLLY & VIEIRA, 2012). As gravadoras supuseram que poderiam sobreviver à nova mudança de formato do produto musical, já que possuíam *know-how* nessa transformação com a experiência adquirida da passagem do vinil (LP) para o *compact disc* (CD). A diferença é que somente elas eram detentoras da tecnologia para reproduzir o vinil em CD e, naquele momento, qualquer usuário de internet, com um computador pessoal, também possuía a tecnologia de reprodução de áudio. Além disso, a distribuição saía de seu controle e passava ao usuário, já que os arquivos eram facilmente transferíveis pelas novas conexões rápidas de internet ADSL (HRACS, 2012) e poderiam ser executados por aparelhos portáteis reprodutores de arquivos de áudio comprimidos (*mp3 players*) (MOREAU, 2011). Consequentemente, houve queda nas vendas de CDs e nos lucros das empresas.

Na década de 1990 também foi alterado o processo de gravação e a produção musical. O aumento da capacidade de processamento e de armazenamento nos computadores pessoais ampliou as possibilidades técnicas de gravação, antes restrita aos estúdios das gravadoras. Novos *softwares*, exemplificados por *Digidesign Pro Tools*, *Steinberg Cubase VST* e *Logic Audio*, propiciaram uma alta qualidade sonora na gravação digital de áudio e na produção musical pelo protocolo MIDI. O avanço da qualidade técnica das gravações em estúdios modestos e a velocidade na

qual os equipamentos de baixo custo se proliferaram contribuíram para o aumento de produções autônomas fora do poder de controle da indústria fonográfica (THEBERGE, 2004).

A indústria fonográfica tentou retomar a liderança do mercado lançando, ela mesma, lojas e bibliotecas *online*. No entanto, sua reação foi lenta e ineficaz em virtude de três fatores: a necessidade de encontrar as gravações originais (*masters*) e digitalizá-las, o modo de organização nas transações do comércio *online* e a dificuldade em assinar novos contratos com os artistas que contemplassem o mundo digital (HRACS, 2012). O iTunes da Apple foi a primeira loja *online* a ser bem-sucedida. Em 2009, possuía 25% do mercado de venda de música, físico e digital, e 69% do mercado de venda de música digital nos Estados Unidos (HRACS, 2012). A capacidade da Apple em organizar a transação comercial *online*, administrar um preço baixo e fornecer um novo equipamento de reprodução, o iPod e em seguida o iPhone, levaram ao seu sucesso.

Nos início dos anos 2000, foi criado o serviço de assinatura de bibliotecas virtuais de música, no qual o usuário, a partir do pagamento de uma mensalidade, usufrui de um grande acervo. O serviço disponibiliza as músicas *online* e *off-line*, com a possibilidade da transferência dos dados para computadores e aparelhos móveis, como celulares e *tablets*. O acervo crescente oferece álbuns novos e antigos de artistas independentes. As gravadoras relutaram em participar deste novo modelo de negócio até 2008, quando começaram a disponibilizar seus catálogos. O francês Deezer, criado em 2007 e presente em mais de 180 países, e o sueco Spotify, criado em 2006 e presente em cerca de 55 países, estão entre alguns dos serviços de assinatura musical que se tornaram marcas mundiais. A utilização deste tipo de serviço vem aumentando a cada ano, com 28 milhões de pagantes das assinaturas em 2013 (IFPI, 2014b). A tabela a seguir apresenta o crescimento da receita e do número do serviço de assinaturas entre 2010 e 2013:

Tabela 1– Crescimento do Serviço de Assinatura e Pagamento de Assinantes

Ano	2010	2011	2012	2013
Receita em assinaturas (milhões de US\$)	322	450	734	1,111
Número de assinantes pagantes (milhões)	8	13	20	28

Fonte: IFPI, 2014b.

A internet, por meio de suas redes sociais e seus serviços de vídeo, tornou-se uma grande ferramenta de promoção e distribuição das indústrias musicais. Criada em 2003, a primeira rede social de música foi o MySpace, que contava, em 2009, com mais de cinco milhões de bandas e músicos de diversos estilos musicais (MOREAU, 2011). O Facebook, criado em 2004, apesar de não ser uma rede social exclusiva de música, tomou a popularidade do MySpace. Dentre as páginas que mais recebem “curtidas”, 90% são de artistas de música (IFPI, 2013). O YouTube, criado em 2005, é o serviço de vídeo *streaming* mais popular no mundo. Possui mais de 800 milhões de usuários ativos por mês. Na história do serviço, 90% dos vídeos mais vistos são relacionados com conteúdo musical e entre os três canais mais populares, dois são sobre música: VEVO e Warner Music Sound (IFPI, 2013). Também foram criados serviços de distribuição *online* de música para conectar os artistas independentes à nova rede de distribuição na internet, como a CD Baby fundada em 1998.

Em 2013, as receitas mundiais da indústria fonográfica tiveram as seguintes origens: 51% da venda de formatos físicos, 39% de receitas digitais, 7% de direitos de execução e 2% de valores sobre direitos de sincronização. O direito de sincronização estabelece o uso autorizado de uma obra musical ou fonograma na trilha sonora de uma produção audiovisual. O aumento da receita digital mundial entre 2012 e 2013 foi de 4,3% num total em 2013 de US\$ 5,9 bilhões (IFPI, 2014a).

### **2.3.2. Leis de Incentivo Fiscal**

A partir da década de 1990, o Estado passou a ter um papel relevante no financiamento das artes no Brasil (SEGNINI & SOUZA, 2007). Foram promulgadas diversas leis de incentivo à cultura que permitem a redução de impostos federais, estaduais e municipais para patrocinadores que apoiarem projetos culturais previamente aprovados nas comissões instituídas para análise (OLIVIERI & NATALE, 2013). Estabeleceu-se um mecanismo no qual o dinheiro público é distribuído por empresas que definem o destino, via projeto cultural, em que os valores serão aplicados (SADDI, 2010). Além do imposto a ser descontado, a empresa patrocinadora pode divulgar sua marca por meio de ações publicitárias do produto cultural gerado pelo projeto incentivado.

A principal lei de incentivo à cultura no Brasil é a Lei Rouanet (Lei 8.313, de 23 de dezembro de 1991; Lei 9.874, de 23 de novembro de 1999; Decreto nº 5.671, de 27 de abril de 2006; Instrução Normativa 1/2012/MinC) que instituiu o Programa Nacional de Apoio à Cultura – PRONAC, com o objetivo de fomentar e promover a produção cultural em território nacional. Há três mecanismos para sua execução:

- a) O “Mecenato”, que “permite a redução do valor de imposto devido pela empresa ou pessoa física patrocinadora por meio de desconto, parcial ou total, do montante de patrocínio ou doação a projeto cultural previamente aprovado pelas comissões” (OLIVIERI & NATALE, 2013, p. 184).
- b) O Fundo Nacional de Cultura (FNC), que objetiva fomentar projetos sem atrativos para o mercado por meio da aprovação por uma comissão julgadora.
- c) O Ficart, “fundo de investimento voltado a atividades comerciais, onde o incentivador participa dos lucros e riscos do projeto. Desde a implementação da Lei Rouanet, em 1991, esta modalidade nunca foi utilizada” (SADDI, 2010, p. 59).

A Lei Rouanet regulamentou o relacionamento político entre Estado e o capital corporativo ou estatal para investimento em cultura por meio de renúncia fiscal (SEGNINI & SOUZA, 2007); contribuiu para a expansão do conceito de cultura para além das artes tradicionais, englobando projetos de folclore, artesanato, entre outros; e ressaltou a produção cultural como veículo de educação não formal e de inclusão social de vários públicos (SADDI, 2010). Entre 1996 e 2014, o valor apoiado por meio da lei para uso em projetos aprovados cresceu 662%, alcançando em 2014 o valor aproximado de R\$ 1,29 bilhões. A quantidade de projetos de música aprovados entre 1996 e 2014 cresceu 396%, totalizando 23.745 projetos. Em 2014 foram aprovados 1.689 projetos de música (MINC, 2015).

No Estado de São Paulo, foi instituído o Programa de Ação Cultural, PAC (Lei 12.268 de 20 de fevereiro de 2006, complementada pelo Decreto nº 54.275 de 24 de dezembro de 2009), com o objetivo de apoiar e patrocinar a produção artística e cultural do Estado. Dois mecanismos são utilizados para atingir os objetivos:



- a) ProAC ICMS, no qual projetos culturais aprovados junto à comissão pertinente podem receber incentivo de até 100% do valor do projeto para dedução de até 3% do valor devido do ICMS. O orçamento anual para esta modalidade possui o limite máximo de até 0,2 % (dois décimos por cento) da parte estadual da arrecadação anual do ICMS relativa ao exercício imediatamente anterior.
- b) ProAC Edital, no qual uma comissão avalia projetos inscritos em formatos devidamente estabelecidos e financia o produto cultural por meio do Fundo Estadual de Cultura.

Entre 2006 e 2014 , o valor apoiado por meio da lei para uso em projetos aprovados do ProAc ICMS cresceu 224%, alcançando em 2014 o valor aproximado de R\$ 13 milhões. 51% dos projetos conseguiram captar recursos. A quantidade de projetos de música aprovados entre 2006 e 2014 cresceu 368%, totalizando 1.239 projetos. Em 2014 foram aprovados 59 projetos de música (PROAC, 2015).

Contudo, 2014 parece ter sido um ano atípico para o programa. Se realizarmos a comparação entre 2006 e 2013, os valores foram maiores. O crescimento de projetos apoiados cresceu 1.692%, alcançando o valor aproximado de R\$ 104 milhões, e o crescimento no número projetos de músicas entre 2006 e 2013 foi de 1.837% (PROAC, 2015).

No município de São Paulo, foi promulgada a Lei Mendonça (Lei 10.923 de 30 de dezembro de 1990, complementada pelo Decreto nº 44.247 de 12 de dezembro de 2003, Decreto nº 41.256 de 17 de dezembro de 2001 e pelo Decreto nº 46.595 de 28 de dezembro de 2005), segundo a qual o projeto cultural, devidamente aprovado junto à comissão pertinente, pode receber incentivo de até 70% do valor do projeto para dedução de até 20% dos valores devidos pelos contribuintes do ISS e IPTU. O valor municipal a ser utilizado como incentivo cultural varia entre 2% e 5% da receita proveniente do ISS e IPTU. Entre 2001 e 2012, foram inscritos 3.800 projetos, e desses, 105 eram de música, sendo que somente 567 (aproximadamente 15%) conseguiram captar patrocínio. Entre 2007 e 2012, o valor captado para uso em projetos caiu 32%, alcançando a cifra aproximada de R\$ 4,45 milhões (SECRETARIA MUNICIPAL DE CULTURA, 2015).

Em 26 de dezembro de 2013, foi promulgada a Lei 15.498, que institui o Programa Municipal de apoio a Projetos Culturais – ProMac, que dispõe sobre o incentivo fiscal de projetos culturais e substituiu a Lei Mendonça. A intenção é aproximar as regras para apresentação, análise e seleção das propostas ao programa ProAC do Estado de São Paulo. A lei, porém, ainda aguarda regulamentação e, portanto, ainda não pode ser utilizada. Segundo Olivieri & Natale:

Vem aumentando o uso dos incentivos fiscais estaduais e municipais para viabilização de projetos culturais. Não só porque as estruturas de aprovação estão mais próximas do produtor, o que facilita o acompanhamento e o entendimento dos sistemas burocráticos, mas também, e principalmente, porque essas leis concedem a redução de impostos vinculados à atividade da empresa, e não ao seu lucro, dos impostos que são pagos mesmo em época de crise ou de investimentos (OLIVIERI & NATALE, 2013, p. 198).

A tabela a seguir compara o número de projetos em música aprovados e o valor captado para investimento entre os anos 2010 e 2012, período no qual as três leis estavam vigentes simultaneamente.

Tabela 2 – Projetos de Música Incentivados entre 2010 e 2012

Projetos de Música de 2010 a 2012	Rouanet (federal)	ProAc (estadual)	Mendonça (Municipal)
Projetos Aprovados	6.092	687	8
Valores Captados (milhões de R\$)	864	66	1

Fonte: MinC, 2014; ProAc, 2015; Cultura; 2015.

Hoje, as leis de incentivo à cultura são utilizadas por artistas de diversas atividades, desde iniciantes até veteranos na carreira artística. O número de incentivadores em projetos aprovados na Lei Rouanet cresceu de 43, em 1994, para 11.509 incentivadores, em 2014 (MINC, 2015). As leis de incentivo à cultura criaram um canal de comunicação entre o poder público e as empresas e são vistas como positivas pelo setor privado (JORDÃO & ALLUCCI, 2012). Para o músico, “as políticas públicas de financiamento são fundamentais para a compreensão das

estratégias dos artistas na procura de trabalho, observado tanto no campo da música erudita, como popular”. (SEGNINI, 2011, p. 179). Porém, há uma forte crítica ao processo burocrático de aprovação de projetos, à restrição do uso da lei Rouanet a somente empresas que adotam o regime tributário de lucro presumido e à centralização de recursos captados na região Sudeste (JORDÃO & ALLUCCI, 2012).

### **2.3.3. SESC – Serviço Social do Comércio**

Em 13 de setembro de 1946, foi fundado o Serviço Social do Comércio, conhecido pela sigla SESC, sob inspiração da Carta da Paz Social elaborada por empresários reunidos na Conferência de Teresópolis, em 1945. Criado pela Confederação Nacional do Comércio como uma entidade privada, o SESC tem a “finalidade de planejar e executar, direta ou indiretamente, medidas que contribuam para o bem-estar social e a melhoria do padrão de vida dos comerciários e suas famílias, e, bem assim, para o aperfeiçoamento moral e cívico da coletividade” (MINISTÉRIO DO TRABALHO, 1946). Os objetivos da instituição, declarados nas Diretrizes Gerais de Ações, são: “fortalecer, através da ação educativa, propositiva e transformadora, a capacidade dos indivíduos para buscarem, eles mesmos, a melhoria de suas condições de vida; oferecer serviços que possam contribuir para o bem-estar de sua clientela e melhoria de sua qualidade de vida; e contribuir para o aperfeiçoamento, enriquecimento e difusão da produção cultural” (SESC, 2004, p. 12-13).

A entidade está presente em todos os estados brasileiros, contemplando atividades nas áreas de Educação, Saúde, Cultura e Lazer (SESC, 2014d). Dentro do campo da Cultura, a instituição privilegia e estimula a produção artístico-cultural que contribua para uma nova visão mundial e crie ações transformadoras para o indivíduo e a sociedade (SESC, 2004). Procura ainda evitar ser apenas um repetidor da indústria de lazer e cultura de massas (SESC, 2010).

O SESC considera a música como a manifestação cultural mais presente e visível na sociedade e, desta forma, coloca-a num lugar de destaque em sua programação. O início das atividades musicais foi registrado em 1949, com 37 apresentações realizadas. No final da década de 1970, a entidade entrou

vigorosamente no campo da cultura e da ação cultural com o Circuito Comerciário de Música Popular Brasileira e o Projeto Pixinguinha. Na década de 1980, houve uma grande expansão das atividades musicais com a inauguração de novas unidades, como o SESC Pompeia, em São Paulo.

A programação musical da entidade busca uma democratização cultural para equilibrar as forças do mercado entre autores com maior popularidade e talentos relevantes, porém de baixa demanda (SESC, 1997). A instituição seleciona músicos com trabalhos artísticos criativos, inovadores, originais, de estilos musicais distintos (SESC, 2014b) para que se apresentem em teatros, auditórios e diversos espaços físicos com boa infraestrutura, apoio de equipes de funcionários para promoção e produção do espetáculo e ingressos gratuitos ou a preços acessíveis à população. O relatório de realizações do SESC de 2013 informa, a seguir, sobre as diretrizes gerais para a escolha da programação musical:

A programação musical está pautada pelo respeito à diversidade de manifestações, incentivo às novas produções e pela manutenção de um repertório relevante para a história da música. Essa ação propicia o acesso do público às questões suscitadas pela produção contemporânea e o contato com artistas pilares da música, bem como mantém um diálogo rico com o pensamento musical de ponta (SESC, 2013b, p. 116).

A atuação da entidade como financiadora e organizadora coloca-a como uma das principais instituições de apoio ao trabalho artístico no Brasil (SEGNINI & SOUZA, 2007). A entidade produz ainda apresentações e festivais com artistas internacionais. Além de *shows* e concertos, o SESC promove outras atividades relacionadas à música, como: concurso de canções, aulas de música e seminários, e mantém projetos de acervo de partituras (SESC Partituras), entre outros (SESC, 2014a). Com isso, aumentou sua abrangência artística, tornando-se um dos mais relevantes e concorridos locais de trabalho de artistas brasileiros (SEGNINI & SOUZA, 2007).

Segundo o Relatório Anual de 2013, o SESC do Estado de São Paulo possui 572 unidades fixas e 129 unidades móveis de atendimento em mais de 2 mil

municípios em todo o país, 242 centros de atividades (SESC, 2013a), tendo sido frequentado por aproximadamente 21,800 milhões de pessoas (SESC, 2014c). Possui ainda 71 teatros, 249 auditórios e realizou uma média de 5.510 espetáculos musicais de 2011 a 2013. Somente o SESC do Estado de São Paulo disponibiliza dados sobre o número de espetáculos musicais realizados. A tabela a seguir informa o número de espetáculos musicais realizados entre 2011 e 2013:

Tabela 3 – Espetáculos Musicais Realizados no SESC-SP

Ano	2011	2012	2013	Média
Número de Espetáculos Musicais	5.033	5.870	5.626	5.510

Fonte: SESC, 2014c.

## 2.4. Carreiras

O tema carreira é um dos tópicos mais estudados no campo de gestão de pessoas. Carreira pode ser definida como uma sequência de experiências de trabalho ao longo do tempo (ARTHUR & ROUSSEAU, 1996). Na década de 1990, em função das alterações ocorridas na economia, surgiram novas teorias sobre carreiras, como: carreiras sem fronteiras, carreira proteana, *career craft*, carreiras portfólios e carreiras multidirecionais (BENDASSOLLI & WOOD JR., 2012). A teoria da carreira sem fronteiras é hoje uma das principais teorias sobre carreiras (CARTWRIGHT & COOPER, 2008) e tem sido foco de estudo de muitos pesquisadores (ARTHUR, KHAPOVA & WILDEROM, 2005; CARTWRIGHT & COOPER, 2008; BENDASSOLLI & WOOD JR., 2012).

### 2.4.1. A Carreira sem Fronteiras

O termo *carreira sem fronteiras* (*boundaryless career*) foi cunhado pelo executivo Jack Welch para promover uma nova, e menos burocrática, forma de organização em um encontro patrocinado pela Academy of Management em 1993 (CARTWRIGHT & COOPER, 2008). Uma coletânea de artigos foi reunida pelos

editores Michael Arthur e Robert DeFillippi para uma edição especial do *Journal of Organization Behavior* (ARTHUR, 1994), com o título de “The Boundaryless Career”. Essa edição foi expandida para um livro lançado em 1998: *The Boundaryless Career: a New Employment Principle for a New Organizational Era* (ARTHUR & ROUSSEAU, 1996).

A teoria da carreira sem fronteiras veio em contraponto ao suposto domínio do modelo de carreira organizacional (CARTWRIGHT & COOPER, 2008). Ela questiona o cenário da estabilidade no emprego associada à carreira organizacional, classificando-a como antiquada, e apresenta um novo enfoque de dinâmica no trabalho (ARTHUR, 1994). Propõe, ainda, um novo modelo a ser assimilado, pois não caracteriza uma forma única de carreira, e sim, uma variedade de formas possíveis que desafiam as definições tradicionais de emprego (ARTHUR & ROUSSEAU, 1996). Indica que os atores são responsáveis pelo futuro de sua carreira, sem delegar essa função às organizações, e sugere a reconexão com o significado mais tradicional de organização como um processo (CARTWRIGHT & COOPER, 2008).

As principais características da carreira sem fronteiras são: primeiro, a ausência de confinamento às fronteiras de uma única organização, emprego, ocupação, região ou esfera do conhecimento (BENDASSOLLI & WOOD JR., 2012); segundo, o cultivo de redes de contatos externas às organizações; terceiro, o incentivo à mobilidade, à flexibilidade e ao aprendizado contínuo; quarto, a identificação e exploração de oportunidades (BENDASSOLLI & WOOD JR., 2012) e a tomada de responsabilidade pela própria carreira (CARTWRIGHT & COOPER, 2008); e, quinto, a proficiência entre três competências principais: *know-why*; *know-whom* e *know-how* (ARTHUR & DEFILLIPPI, 1994).

Competências “*know-why*” são os desejos, as motivações, os valores e a identidade individual que podem guiar o sujeito nas suas escolhas de ocupação, organização ou projeto. Competências “*know-how*” são as habilidades e os conhecimentos derivados da educação, treinamento e das experiências pregressas que atuam como um arcabouço de recursos para atender trabalhos específicos. Competências “*know-whom*” são baseadas no acesso de oportunidades relevantes de

carreira, de aprendizado e de suporte por meio da sua rede de contatos (ARTHUR & DEFILLIPPI, 1994).

A teoria da carreira sem fronteiras será utilizada como lente teórica neste estudo. Suas propriedades teóricas, como a responsabilidade pela própria carreira, o incentivo à mobilidade, à flexibilidade, ao aprendizado contínuo e suas três competências – *know-why*; *know-whom* e *know-how* –, são características convergentes com a carreira musical. No entanto, a ausência ou o enfraquecimento das fronteiras nas organizações das indústrias musicais não são o foco deste estudo, visto que muitos músicos trabalham em organizações tradicionais como orquestras, grupos musicais e instituições de ensino. O objetivo deste estudo é compreender como os atores da indústria reagem a partir dos impactos das recentes transformações ocorridas no mercado.

#### **2.4.2. Carreiras Musicais**

Até o início do século XIX, a atividade musical contava com somente duas organizações empregadoras na qual o músico poderia exercer seu ofício fora das ruas e das tabernas: a igreja e a corte (ELIAS, 2012). Wolfgang Amadeus Mozart foi o pioneiro, seguindo uma trajetória autônoma, porém faleceu com 35 anos, endividado e com uma sensação de fracasso profissional e social (BENDASSOLLI & WOOD JR., 2012). Ludwig Van Beethoven é geralmente apontado como o primeiro músico burguês, ou seja, a viver de sua música como um profissional (BERTERO, 2001). A figura do profissional autônomo se consolidou no século XIX com artistas como Niccolò Paganini, Franz Liszt e Richard Wagner, que realizaram incursões próprias no campo da apresentação artística (BLANNING, 2011).

O nascimento da mediação entre cultura e mercado ocorreu em conjunto com a carreira autônoma dos artistas, que orientavam suas obras pela inovação. Porém, “o trabalho autônomo só era possível quando os artistas e suas obras eram aceitos pelo mercado. Conseqüentemente, os artistas que entenderam a necessidade de seus clientes tornaram-se empreendedores” (BENDASSOLLI & WOOD JR., 2012, p. 5).

Esse fenômeno continua até o presente. As novas tecnologias diminuíram o poder financeiro e, conseqüentemente, a atuação da indústria fonográfica (HRACS, 2012). Os artistas tiveram que retomar o controle da sua trajetória criativa e o gerenciamento da sua carreira. Porém, a administração da carreira musical como negócio é um dos grandes desafios atuais para os músicos (GAO et al., 2009). As estratégias de gerenciamento da carreira são habilidades que diversos músicos relutam em aprender. A confecção e execução de projetos, gerenciamento e promoção da carreira demandam competências administrativas e organizacionais até há pouco tempo delegadas pelos músicos a outros agentes das indústrias musicais. Cabia às gravadoras exercer essa função, e o músico preocupava-se somente com a produção artística (HRACS, 2012). A ausência de treinamento gerencial e a relutância de apresentar sua música como negócio pode explicar por que muitos músicos têm dificuldades na sua carreira (WIKSTRÖM, 2009). Um dos dilemas da vida artística é o que os autores Bendassolli e Wood Jr. (2012) chamaram de paradoxo de Mozart: o artista busca continuamente sua autorrealização e a autonomia de expressão, porém sua carreira e suas conquistas estão limitadas à capacidade de vender seus talentos e competência com êxito.

#### **2.4.3. Carreiras Musicais no Brasil**

A quantidade de músicos exercendo a profissão no país vem crescendo. Em 1992, eram 50.839, (SEGNINI, 2011) passando para 127.972 músicos, em 2011, com um crescimento de 252% no período (SEGNINI, 2014). No entanto, se analisarmos somente os dados de músicos com vínculo formal de trabalho, os números são mais modestos: em 1992 eram 5.455 enquanto em 2011 foram 5.661 (SEGNINI, 2011). Apesar do aumento percentual em número de profissionais, aproximadamente 96% do mercado musical de trabalho é informal (SEGNINI, 2014).

Na carreira artística é predominante “o trabalho casual e contingente caracterizado pela instabilidade e pela ausência de continuidade” (BENDASSOLLI & WOOD JR., 2012, p. 5), inclusive no Brasil (SEGNINI, 2011). Isso ocorre devido à variação na demanda, na forma de produção (normalmente projetos), na pressão para inovar e para se diferenciar e pela natureza incerta do processo criativo



(BENDASSOLLI & WOOD JR., 2012). Artistas são, em sua maioria, profissionais autônomos que atuam em poucas áreas metropolitanas, possuem maior nível educacional, exercem diversos trabalhos simultaneamente, recebem menor remuneração do que colegas na mesma categoria ocupacional e possuem maior variação de renda mensal (MENGER, 1999).

O desenvolvimento nesse campo de trabalho exige que o profissional construa caminhos, redes e contatos para viabilizar as realizações artísticas e financeiras (SEGNINI, 2011). Nos mercados artísticos, “acordos de trabalho com base em projetos e empreendedorismo individual já existem há muito tempo” (BENDASSOLLI & WOOD JR., 2012, p. 21). O músico atua tanto participando em projetos, quanto liderando estes, sem necessidade de vínculo formal. Projetos em rede geram maior variedade de trabalho, oportunidades e potencial desenvolvimento (ARTHUR & ROUSSEAU, 1996).

Os músicos se veem como artistas criativos, possuidores de uma habilidade especial, desejam ficar livres de controle externo e viver fora das convenções sociais (BECKER, 2012). O conflito da carreira musical está entre realizar seu projeto artístico e submeter seu trabalho às demandas do mercado. Becker (2012), em seu estudo sobre desvios de conduta, descreve esse conflito da seguinte maneira:

O problema mais árduo na carreira do músico médio [...] é a necessidade de escolher entre sucesso convencional e seus padrões artísticos. Para alcançar sucesso, ele sente necessidade de se “tornar comercial”, isto é, tocar de acordo com os desejos dos não músicos para quem trabalha; ao fazê-lo, sacrifica o respeito de outros músicos e, assim, na maioria dos casos, seu autorrespeito. Se continuar fiel a seus padrões, estará em geral condenado ao fracasso na sociedade mais ampla (BECKER, 2012 Loc: 1326).

#### **2.4.4. Atividades Musicais**

O exercício da profissão de músico foi regulamentado no Brasil em 1960, pela Lei 3.857 (KUBITSCHKEK, 1960). A lei criou a Ordem dos Músicos do Brasil com a finalidade de exercer, em todo o país, a seleção, a disciplina, a defesa da classe e a fiscalização do exercício da profissão de músico. No capítulo II, Artigo 29, a lei relata as classificações do exercício profissional (KUBITSCHKEK, 1960, p. 6).:

- a) compositores de música erudita ou popular;
- b) regentes de orquestras sinfônicas, óperas, bailados, operetas, orquestras mistas, de salão, ciganas, jazz, jazz sinfônico, conjuntos, corais e bandas de música;
- c) diretores de orquestras ou conjuntos populares;
- d) instrumentistas de todos os gêneros e especialidades;
- e) cantores de todos os gêneros e especialidades;
- f) professores particulares de música;
- g) diretores de cena lírica;
- h) arranjadores e orquestradores; e
- i) copistas de música.

A Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), instituída em 2002, teve por finalidade identificar as ocupações do mercado de trabalho. A metodologia para a criação da CBO foi realizada por meio de comitês de profissionais da área. Partiu-se da premissa de que “a melhor descrição é aquela feita por quem exerce efetivamente cada ocupação” (MINISTÉRIO, 2014, p. 4). O quadro abaixo resume a classificação da profissão de músico como apresentada pela CBO.

Quadro 2 – Classificação Brasileira de Ocupações: Músico

Músico	Título	Descrição
Compositor	Autor de música Compositor de música	Compõe e arranja obras musicais, regem e dirigem grupos vocais, instrumentais ou eventos musicais.
Arranjador	Orquestrador	Editora partituras, elaboram textos e prestam consultoria na área musical.
Regente	Auxiliar de maestro Diretor regente de bateria Diretor regente musical Instrutor de banda Instrutor de fanfarra Maestro Maestro correpetidor Maestro de banda Mestre de banda Mestre de bateria Regente assistente Regente auxiliar Regente de banda Regente de coral Regente de orquestra Regente interno	
Musicólogo	Historiador em música Pesquisador em música	Estuda, pesquisa e ensina música.
Intérprete Cantor	Cantores líricos e populares	Interpreta músicas por meio de instrumentos ou voz, em público ou em estúdios de gravação, e para tanto aperfeiçoa e atualiza as qualidades técnicas de execução e interpretação, pesquisa e cria propostas no campo musical.
Intérprete Instrumentista	Instrumentistas eruditos e populares	

Fonte: MINISTÉRIO, 2014.

Diante da diversidade de atividades na qual um profissional de música pode atuar, e das transformações ocorridas nos últimos anos no mercado, propõe-se uma nova tipologia. A classificação irá condensar as atividades da carreira musical em seis categorias, definidas a partir das listas da CBO e da Ordem dos Músicos. Enquanto a classificação da CBO foca no resultado da produção musical, a nova classificação tem como elemento principal a carreira, separando atividades musicais, vínculo às organizações e relações de trabalho.

Quadro 3 – Atividades da Carreira Musical

Músico	Atividade	Organização	Título	Descrição
Instrumentista popular	Performance	Informal	Intérprete Cantor Instrumentista	Integra bandas de artistas populares, escolas de samba e bandas de eventos comemorativos.
Instrumentista erudito	Performance	Formal	Intérprete Cantor Instrumentista	Integra orquestras e grupo sinfônicos.
Artista autoral	Performance	Informal	Regente Concertista Artistas Populares	Busca a carreira autoral com foco na apresentação de suas obras ou de terceiros.
Compositores de trilha e <i>jingles</i>	Escrita	Formal	Compositor Arranjador Produtor	Produz música para os mercados publicitários e audiovisual.
Compositor	Escrita	Informal	Compositor Arranjador	Publica suas obras via editoras, gravações e grupos musicais.
Professor	Ensino e pesquisa	Formal e informal	Professor Pesquisador	Leciona e pesquisa em instituições de ensino e individualmente.

A classificação proposta objetiva condensar as atividades da carreira musical em seis categorias, agrupando as propostas do CBO e da Ordem dos Músicos. Porém, orienta-se também pelo vínculo formal ou informal, pela atuação em organizações caracterizadas pela existência de organogramas hierárquicos e pela estratégia de captação e manutenção de trabalhos. Diante disto, segue uma descrição sobre as características de cada grupo.

O primeiro grupo é formado por instrumentistas e tem como atividade principal a performance musical especializada no repertório de música popular. O vínculo de trabalho é geralmente informal e em alguns casos os músicos realizam o

papel de gestor. O músico presta um serviço de atividade musical, podendo atuar em um ou mais projetos simultaneamente. A criação e a manutenção de rede de contatos são fundamentais para o surgimento de novos trabalhos.

O segundo grupo é constituído por músicos de orquestra. Sua principal atividade é a performance musical voltada para o repertório erudito. Este profissional tem, normalmente, vínculo formal de trabalho em orquestras ou grupos sinfônicos, com organograma hierárquico e divisões administrativas. Apesar de o trabalho focar a apresentação pública, os músicos reportam a um empregador com poder de decisão sobre sua contratação e manutenção na posição. Por isso, a rede de contatos não tem a mesma relevância do primeiro grupo.

O terceiro grupo é formado por artistas autorais e é comumente classificado pelos músicos como “artistas”. Sua atividade busca um trabalho original e inovador, podendo ser composicional ou interpretativo. O artista autoral não atua como prestador de serviço, e sim como produtor de atividade artística. Até o final do século XX, esse profissional desenvolvia-se no mercado por meio da indústria fonográfica e à frente de orquestras, como maestro ou solista. Apesar de a indústria fonográfica ainda investir nesse profissional, a frequência de contratação diminuiu, e hoje tanto os músicos quanto os maestros e os solistas buscam alternativas para financiar e gerenciar seus trabalhos. Esse profissional tende a ser mais consciente dos agentes e vetores de transformação das indústrias musicais, já que necessita do acolhimento do público.

O quarto grupo é constituído pelos produtores de trilhas e *jingles*. Sua principal atividade é a produção de música para filmes, comerciais e jogos eletrônicos. São, em sua maioria, pequenos empresários que comercializam seus produtos musicais diretamente para agências de publicidade e empresas de mídias audiovisuais, gerando uma relação comercial *business to business*. As novas tecnologias propiciaram a redução do número de profissionais para gravar e executar uma trilha musical, delegando aos produtores novas tarefas de edição e sonorização de áudio, antes confiadas a terceiros.

O quinto grupo é formado pelos compositores. Sua atividade principal é a composição musical e a escrita do arranjo. Este grupo diferencia-se dos produtores de trilhas e *jingles* por escrever para instrumentos musicais reais, em comparação com os instrumentos virtuais usados nas produções de trilhas e *jingles*. Apesar de produzir um trabalho autoral, o compositor não realiza apresentações musicais em público,

contrapondo-se ao artista autoral. Sua atuação também é sob demanda e seus clientes são os artistas autorais, a indústria fonográfica, as bandas, os grupos sinfônicos e as orquestras.

O sexto grupo é constituído pelos professores de música. Sua principal atividade é o ensino e a pesquisa musical. Esta talvez seja a atividade mais recorrente entre os músicos. Sua atuação pode estar vinculada a organizações formais, com vínculo empregatício, como faculdades de música, e com organizações informais, como escolas e conservatórios de música. Esse profissional ainda atua de forma autônoma, ensinando alunos particulares.

A maioria dos músicos atua em dois ou três grupos de atividades diferentes. Um artista autoral que, além de apresentar suas composições, também leciona (professor) e acompanha artistas (instrumentista popular), é um exemplo de músico transitando por três grupos diferentes. Outro exemplo de músico que atua em dois grupos diferentes é um professor que escreve para orquestras (compositor). Ainda assim, o pertencimento a um grupo pode ser predominante. O músico pode eleger uma atividade como principal, enquanto as outras são realizadas somente pela sua remuneração.

A classificação dos entrevistados na pesquisa dar-se-á pela categorização das atividades relatadas ao longo da entrevista. O objetivo será determinar qual atividade é o foco de sua carreira, mesmo que ela não seja a atividade de maior remuneração. As contradições que surgirem entre o tempo designado na atividade eleita e a atividade remunerada serão analisadas na seção de Discussões.

### 3. METODOLOGIA

Esta pesquisa adotou uma perspectiva qualitativa, de caráter interpretativo, visando investigar as estratégias de desenvolvimento na carreira do músico brasileiro nos últimos quinze anos diante do impacto de três vetores e agentes de transformação: a tecnologia, as leis de incentivo fiscal à cultura e o SESC. A pesquisa qualitativa interpretativa é um meio para explorar e compreender o significado que os indivíduos e os grupos atribuem a um problema social (CRESWELL, 2010). Ela trabalha com diversas abordagens e seus métodos têm sido utilizados para investigar uma variedade de temas em diversos contextos sociais.

A pesquisa buscou informações, significados e interpretações por meio de entrevistas semiestruturadas, com 24 músicos da cidade de São Paulo e com ao menos quinze anos de carreira. A metodologia adotada para a análise dos dados seguiu os procedimentos de Bardin (2011) a serem descritos adiante. A teoria da carreira sem fronteiras (ARTHUR, 1994; ARTHUR & ROUSSEAU, 1996) foi utilizada como lente teórica na investigação dos resultados em virtude das características convergentes entre esta teoria e a carreira musical.

A escolha da cidade de São Paulo deve-se a ser a quinta maior cidade do mundo, a mais populosa e o principal centro econômico do Brasil (BENDASSOLLI & WOOD JR., 2012), e por possuir um vasto mercado musical com grupos sinfônicos e orquestrais, produtoras de áudio, casas de espetáculos, faculdades e escolas de música, estabelecendo-se assim como um grande polo profissional da indústria musical.

A seleção dos entrevistados ocorreu por meio da escolha intencional do pesquisador, conforme prerrogativa da pesquisa qualitativa (CRESWELL, 2010) e pelo efeito de *Snowball Technique* (PATTON, 2002), na qual um entrevistado indica outros. Para a obtenção de dados sobre as mudanças no período, o recorte temporal para a seleção dos participantes foi a atuação na profissão por no mínimo quinze anos. Esse recorte temporal buscou entrevistados que tivessem passado pelas transformações tecnológicas a partir da criação do Napster, em 1999 (DARBYLLY & VIEIRA, 2012); pelo aumento do uso de leis de incentivo à cultura, sendo a última lei criada em 2006 pelo Governo do Estado de São Paulo; e pelo crescimento do SESC

como um dos organizadores e financiadores de atividades culturais. Todos os entrevistados atenderam ao tempo de atuação na profissão, com exceção de um músico com treze anos de carreira, porém, foi considerado por seu perfil, experiências e características.

A carreira nas indústrias musicais oferece diferentes áreas de atuação para o profissional. A fim de buscar um equilíbrio na seleção dos participantes com diferentes atividades e, dessa forma, aumentar a validade externa da pesquisa, foi utilizada a classificação apresentada na seção anterior com seis grupos de profissionais da música. A categorização de cada grupo ocorreu diante dos relatos dos entrevistados.

As entrevistas seguiram um roteiro semiestruturado. Desta forma, o pesquisador pôde manter uma linha de questionamento comum a todos os participantes e, ao mesmo tempo, adicionar ou alterar questões para elucidar dúvidas, de acordo com o participante, para obter um resultado mais adequado para o estudo.

A primeira etapa de cada entrevista iniciou com a apresentação do pesquisador, a declaração de que a entrevista era parte da dissertação de mestrado a ser apresentado à FGV-EAESP e que a expectativa do estudo era contribuir para o campo de estudo das indústrias criativas no Brasil. O pesquisador declarou a confidencialidade, o anonimato e o uso criterioso das informações fornecidas. Informou que a entrevista seria gravada em áudio e posteriormente transcrita, e seu conteúdo utilizado no estudo. Em seguida, perguntou se o entrevistado estava de acordo com a proposta e se autorizava o uso do conteúdo de sua entrevista. Em caso positivo, a entrevista teve continuidade. A segunda etapa incluiu questões abrangentes, a fim de iniciar o contato com o participante e situar sua atividade dentro da indústria musical. A terceira etapa tratou das questões relacionadas ao objetivo da pesquisa, na qual o participante foi convidado a responder sobre os vetores e agentes de transformação da indústria, seus impactos e como respondeu às mudanças ocorridas. Na última etapa, o pesquisador fez os agradecimentos necessários e comentou sobre o posterior envio da transcrição, caso o participante desejasse. O questionário tem nove perguntas no total. As questões da segunda etapa são descritas a seguir:



- 1) Quais são suas atividades profissionais como músico?
- 2) Como foi sua trajetória na música?

As questões da terceira etapa do questionário são:

- 3) Quais mudanças você testemunhou na indústria musical nos últimos quinze anos?
- 4) O que provocou tais mudanças?
- 5) Como essas mudanças alteraram o mercado?
- 6) Como essas mudanças impactaram o seu trabalho e a sua carreira?
- 7) Quais foram as decisões que você tomou para se adequar a essas mudanças?
- 8) O que você acha necessário para ser bem-sucedido na carreira hoje?
- 9) Qual é a sua expectativa para o futuro da carreira e do mercado musical?

Foram realizadas duas pré-entrevistas com músicos pertencentes a grupos diferentes da classificação, um pertencente ao grupo de compositor e o outro ao de instrumentista popular. Essas entrevistas serviram como amostra dos dados a serem obtidos ao longo da coleta e testaram a capacidade do questionário e do entrevistador em obter dados significativos para o estudo.

Em seguida, foram realizadas 22 entrevistas. A média de idade dos 24 entrevistados foi de 47 anos, e a média de tempo de carreira foi de 28 anos. A amostra contemplou 13 instrumentos musicais diferentes. As entrevistas tiveram duração entre 26 minutos e 70 minutos e todas foram gravadas e transcritas para a análise. O quadro a seguir lista a classificação, o instrumento, a idade e o tempo de carreira dos entrevistados:

Quadro 4 – Entrevistados

Músico	Número	Instrumento	Idade	Tempo de Carreira
Instrumentista popular	1	Baixo	53	34
	2	Saxofone	51	30
	3	Baixo	60	42
	4	Guitarra	43	19
Instrumentista erudito	1	Clarinete	37	18
	2	Flauta	60	34
	3	Trompete	39	22
	4	Violoncelo	31	13
Artista autoral	1	Acordeom	55	30
	2	Piano	58	36
	3	Voz	43	19
	4	Maestro	44	20
Compositor de trilhas e <i>jingle</i>	1	Violão	38	25
	2	Violão	53	33
	3	Saxofone	49	32
	4	Violão	42	18
Compositor	1	Piano	38	20
	2	Piano	54	33
	3	Violão	43	29
	4	Piano	42	25
Professor	1	Violão	48	34
	2	Bateria	68	55
	3	Violão	31	15
	4	Piano	47	18

Concomitante com a transcrição das entrevistas, foram realizadas as análises das informações obtidas. A análise de conteúdo de entrevistas procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça, buscando outras realidades por meio de mensagens subentendidas (BARDIN, 2011).

A organização da análise do conteúdo seguiu as três etapas propostas por Bardin (2011): a pré-análise, a codificação dos dados e o tratamento dos resultados obtidos. A primeira etapa consistiu da leitura das transcrições, com a escuta simultânea do áudio, e a seleção de trechos pertinentes aos quatro tópicos alinhados aos objetivos do estudo: trajetórias, vetores e agentes, carreira sem fronteiras e estratégias de reorientação da carreira. A segunda etapa compreendeu a segunda leitura das transcrições com a codificação dos dados. A terceira etapa analisou os

dados codificados e promoveu inferências e interpretações sobre os quatro temas pesquisados.

## 4. RESULTADOS

Os resultados da análise de dados das entrevistas serão descritos em seguida. A teoria da carreira sem fronteiras (ARTHUR, 1994; ARTHUR & ROUSSEAU, 1996) foi utilizada como lente teórica. A divisão dos resultados foi realizada com base nas respostas do questionário semiestruturado proposto para a pesquisa. As nove perguntas do questionário foram agrupadas em quatro tópicos. O agrupamento facilitou a interpretação dos resultados por reunir várias respostas de um mesmo tópico. O primeiro grupo reúne as questões sobre a trajetória e as atividades dos músicos; o segundo agrupa questões sobre as mudanças ocorridas nos últimos quinze anos; o terceiro reúne as questões sobre as respostas às mudanças; o quarto agrupa, na perspectiva dos músicos, as competências necessárias para ser bem-sucedido na carreira e a visão do futuro. O quadro a seguir expõe como o agrupamento foi realizado:

Quadro 5 – Divisão dos Resultados

Grupo	Tópicos	Perguntas
1	A trajetória e as atividades dos músicos entrevistados	Quais são suas atividades profissionais como músico?
		Como foi sua trajetória na música?
2	A visão dos entrevistados sobre as mudanças ocorridas	Quais mudanças você testemunhou na indústria musical nos últimos quinze anos?
		O que provocou tais mudanças?
		Como essas mudanças alteraram o mercado?
3	Como os músicos responderam às mudanças	Como essas mudanças impactaram o seu trabalho e a sua carreira?
		Quais foram as decisões que você tomou para se adequar a essas mudanças?
4	As competências para ser bem-sucedido e a visão do futuro da carreira musical	O que você acha necessário para ser bem-sucedido na carreira hoje?
		Qual é a sua expectativa para o futuro da carreira e do mercado musical?

### 4.1. A trajetória e as atividades dos músicos entrevistados

A trajetória de cada participante diferenciou-se em formação musical, acadêmica e profissional. Não houve um caminho comum a todos, apesar do ingresso

na faculdade de música ter sido uma escolha da maioria dos músicos mais jovens. No início da carreira, a principal preocupação era atuar dentro das indústrias musicais e viabilizar seu desejo de ser músico. A escalação de trabalhos foi baseada na necessidade de acumular experiências profissionais em diversas atividades, obter alguma renda e conhecer colegas de mercado. Apresentações em casas noturnas, cerimônias de casamentos, bandas populares, orquestras amadoras e juvenis foram citados como os primeiros trabalhos e como uma etapa inicial da profissão. Muitos trocaram de atividade musical e buscaram equilibrar os trabalhos artísticos com o retorno financeiro. No entanto, a carreira foi pouco planejada. Vários entrevistados declararam não ter objetivos claros e não pensar sobre planos futuros. Com o passar do tempo, as escolhas de trabalhos passaram mais pela negação em realizar certas atividades musicais do que pela busca por trabalhos específicos. Segundo um entrevistado:

[...] eu tinha uma coisa, que é uma característica minha mesmo, eu nunca tive a vaidade, o negócio de ser uma cantora, ser famosa, ser uma cantora autoral. Isso nunca passou pela minha cabeça, assim como objetivos. Eu tinha, antes disso, eu tinha uma série de não em relação a propostas que eu não tivesse sensação que eu gostaria mesmo de fazer. Então eu preferia não fazer nada do que fazer alguma coisa que eu me arrependesse. Mas isso é uma característica minha, eu tenho que ter o controle do risco, o risco calculado né? Não conseguia me jogar numa proposta, na ideia de outra pessoa em relação ao meu trabalho. Um produtor sempre aparece, sempre apareceu, agora menos, mas no início aparecia um monte de gente: “ah, vamos, eu posso fazer você virar não sei o que se você cantar assim, assado”... Isso daí sempre foi não, então é, eu não sabia o que eu queria, mas eu sabia o que eu não queria, de acordo com as oportunidades que apareciam assim, eu falava isso está esquisito, isso não... porque no final das contas a responsabilidade era minha que ia aparecer lá, era eu e depois eu, tinha muito claro que se eu arrependesse, o azar era todo meu! [...] A partir dos passos que eu fui dando, e dos não que eu fui falando, e dos sim que eu fui falando diante das oportunidades, eu fui criando, fazendo, conhecendo pessoas, me identificando com o jeito de pensar música, de fazer música junto [...] (Artista autoral 3)

As respostas sobre a trajetória musical foram, na maioria das entrevistas, acompanhadas pela explicação sobre a escolha da profissão, a paixão pela música e pelo desejo de viver do trabalho artístico. O trabalho artístico foi definido como a criação e a apresentação de música original. O *know-why* (ARTHUR & DEFILLIPPI,

1994), umas das competências da carreira sem fronteiras que explica o desejo e a motivação do profissional, acompanha o início da carreira até o presente. Para muitos, ser músico é uma escolha predestinada e uma forma de viver, e não somente uma profissão. Segundo um entrevistado:

Eu toquei e ganhei dinheiro simplesmente para continuar tocando aquela música. Isso afundou dois casamentos no final das contas, mas eu nunca pensei duas vezes sobre isso. Enquanto eu consigo tocar a música que eu quero todo dia, o resto é detalhe! Nesse sentido isso é sucesso, porque eu consegui viver isso, até eu começar a dar aula na faculdade... tocar com os melhores caras que eu podia achar o tempo inteiro. Isso não é suficiente para maioria das pessoas, mas eu venho de uma geração que tinha outros parâmetros para viver. (Professor 2)

Em relação à pergunta sobre as atividades dos entrevistados, as respostas validaram a classificação de atividades musicais proposta pela pesquisa. Todas as atividades declaradas como principais pertenciam a um dos seis grupos da classificação. Porém, a quase totalidade dos entrevistados poderia estar inserida em duas ou mais categorias. Dentre os 24 músicos, 23 exercem simultaneamente atividades diferentes da eleita como principal. Somente um entrevistado opera apenas na sua atividade específica. Além disso, 16 entrevistados são ou foram professores em algum momento da carreira, tornando essa a atividade a mais comum na pesquisa. No entanto, muitos dos profissionais que obtêm sua renda com o ensino, declaram-se como profissionais em outra atividade musical. O ensino não é visto como uma atividade musical. Um dos professores entrevistados evidenciou essa postura quando sentenciou o fim de sua carreira, já que não era mais um instrumentista e exercia somente a docência. Conforme ele mesmo discorre a seguir:

Minha carreira acabou! Eu não vejo muita mudança, eu estou tentando reconciliar o fato que não tenho energia, minha técnica está em declínio e eu não aguento o trampo mais... (Professor 2)

E quando questionado sobre ter alguma ideia sobre o futuro do mercado, respondeu:

Mercado, eu tô fora! Totalmente fora. Eu me inteirei nas escolas, eu não faço ideia... Se eu precisasse sair dessas duas faculdades e começasse a tocar por aí, eu não faço a mínima ideia como faria isso, eu sou um dinossauro! (Professor 2)

## 4.2. A visão dos entrevistados sobre as mudanças ocorridas

As entrevistas relataram quatro mudanças ocorridas nos últimos quinze anos. A mais comentada foi o avanço tecnológico em seus diversos aspectos, seguido pelas leis de incentivo fiscal, pela atuação do SESC como promotor de espetáculos musicais e a perda de poder das gravadoras. A análise de cada uma das mudanças apontadas é apresentada a seguir.

### 4.2.1. Tecnologia

A tecnologia foi apontada espontaneamente por 21 entrevistados como o vetor de maior impacto nas indústrias musicais. O avanço tecnológico provocou mudanças em duas grandes áreas: primeiro, como ferramenta de produção musical, influenciando na qualidade, no tempo e nos custos de produção por meio das ferramentas disponíveis (*softwares*) e pelo barateamento dos equipamentos de gravação e dos instrumentos musicais; e segundo, como meio de divulgação e distribuição de conteúdo musical.

A tecnologia foi um grande facilitador da produção musical. O aprendizado do instrumento e da escrita musical continuam sendo práticas artesanais, mas ganharam o auxílio dos *softwares* de gravação e notação musical, que alteraram a forma como a música é produzida. A capacidade de registrar, escrever e ouvir a *performance* de diversos instrumentos simultaneamente a partir de um computador pessoal expandiram as possibilidades da criação e da produção musical. Um entrevistado afirma:

Muitas das minhas habilidades como arranjador e como compositor vêm em função da aplicação de inovações tecnológicas dos últimos dez anos dentro da minha formação, mais especificamente lidar com *softwares* que estão ligados à produção musical [...], esse projeto de retroalimentação, digamos: você escreve e ouve, escreve e ouve, esse escrever não é necessariamente escrever no papel para que outra

pessoa toque, às vezes é programar um computador, entende? Ainda que não seja uma pessoa tocando, mas você já tem uma referência externa daquilo que você criou, e isto te afeta de alguma forma, e você interfere nisso de novo, e isso volta para você, entende? A minha relação com a tecnologia, enquanto uma ferramenta que me ajudou na minha formação, tem a ver com isso, com esse fator externo que me devolve as ideias e me ajudava a lidar com isso e a construir, realimentava esse sistema criativo, entende? (Compositor 1)

Os *softwares* desenvolvidos para as indústrias musicais resultaram na otimização do tempo de produção de uma composição musical e de sua pós-produção (edição, mixagem e masterização). Além disso, a queda de preço desses produtos possibilitou a popularização de estúdios de gravação caseiros de pequeno e médio portes. Esse cenário levou a uma variação do valor dos produtos que será comentado na seção de Discussões. Segundo um entrevistado:

No meu mercado, como esse mercado de composição de trilha, ele foi, assim como todas as áreas da vida humana, profundamente impactado pela tecnologia, e o que aconteceu nesses últimos 20 anos está totalmente ligado a isso. Houve uma diminuição de custos radical de produção em função da tecnologia, ou seja, fazer, prestar esses serviços 20 anos atrás custava X para se implementar uma estrutura. Hoje, sei lá, custa um décimo, e obviamente o que aconteceu, além de ter barateado, simplificou o processo tecnicamente. (Compositor de trilhas e *jingle* 1)

A redução de custos para a fabricação de instrumentos musicais, por meio de inovações tecnológicas e a sua importação para o Brasil, possibilitou um aumento no interesse pela música. Estudantes e profissionais puderam adquirir instrumentos musicais baratos e alimentar a cadeia produtiva com ensino e apresentações musicais. De acordo com um entrevistado:

[...] você quer ver uma coisa interessante: a enxurrada de instrumentos chineses fez com que muita gente tenha interesse pela música. Porque é assim: você vai comprar um instrumento, o instrumento é caro [...] Hoje o moleque está com 16 anos... ele quer estudar baixo, os pais falam “pô, mas você tem que mostrar talento e tal”, mas o instrumento é caro. Então ele pega um baixo chinês de 600 [reais], os pais não vão gastar muita grana, para de repente o instrumento ficar parado, então você entendeu?! (Instrumentista popular 2)



A segunda mudança em tecnologia foi a internet, como o grande veículo democrático de divulgação e distribuição das indústrias. Os músicos relataram inúmeras possibilidades de exposição e comercialização de produtos que a internet, por meio de várias plataformas como YouTube, Facebook, iTunes e serviços de assinatura por *streaming*, conseguiu maximizar. Segundo um entrevistado:

[...] você vai suprimindo suas necessidades, meio que a necessidade vai fazendo o perfil. Hoje eu vejo músicos novos, músicos na faixa de 20 e poucos, 30, já estão com esse autoconhecimento, dentro das possibilidades, estudando, empresariando, fazendo seu CD, que também é mais fácil fazer. Tem as mídias sociais que ajudam a se tornar visível, se tornar presente. [Elas] Divulgam não só na feitura, mas na divulgação [propaganda] do seu trabalho, acho que isso é uma mudança muito grande que aconteceu [...], por isso que eu acho que se tornar um cidadão musical mais precocemente, realizando o seu trabalho, registrando o seu trabalho, [nas] várias formas que tem, seus CDs, seus vídeos no YouTube e estabelecer isso de forma competente nas mídias sociais, isso viabiliza a carreira autoral. (Artista autoral 1)

#### 4.2.2. Leis de Incentivo

As leis de incentivo à cultura foram citadas por 14 entrevistados como um vetor de mudança nas indústrias musicais brasileiras. Seu impacto positivo está associado à criação de um produto cultural original, tendo a música como protagonista ou parte de um projeto de arte, filme, dança ou teatro. A conclusão de projetos incentivados cria notoriedade e um estímulo à continuidade na profissão musical. Segundo um entrevistado:

Essa história do [ProAc] edital, me deu um outro viés para minha carreira, eu comecei a vislumbrar uma maneira muito mais lógica e coerente. É possível eu gravar com esses editais, com apoios, com ICMS, com Petrobras e essas leis de incentivo, e não necessariamente ficar preso a... estudo um programa, vai e toca na sala! Não, tem muita coisa, então mudou, mudou exponencialmente, mudou muito e mudou pra melhor! De uma certa maneira me insuflou uma energia diferente, que há possibilidades de você veicular o seu trabalho como músico erudito, não abrir nenhuma exceção da sua qualidade, da qualidade do seu trabalho, não abrir

precedentes, que é uma coisa que eu sou muito taxativo. Eu não gosto de abrir precedentes em relação ao que eu faço, precedentes no sentido de começar a tocar comercialmente, se eu precisar fazer isso eu acho que faria e acabou! Mas há sim essa possibilidade aqui em São Paulo. (Professor 4)

Por criar um impacto positivo na carreira musical, a importância do projeto cultural incentivado vem crescendo e foi mencionado como um caminho para o progresso na profissão. O conhecimento sobre a elaboração de um projeto cultural, a compreensão das etapas de aprovação e a burocracia para a prestação de contas foram identificadas como novas competências a serem adquiridas pelos músicos. Alguns dos entrevistados adquiriram essas competências para gerir seus projetos. Outros preferiram buscar parcerias com produtores culturais ou participar de projetos unicamente como colaboradores musicais. De acordo com um entrevistado:

Vender um projeto e conseguir um patrocínio, como funciona a Lei Rouanet, por exemplo, que a pessoa consegue às vezes por um, dois anos e ela tem que renovar, eu acho que isso é muito mais desgastante, e é isso que tem entrado muito no mercado da regência. As pessoas têm tido que elaborar o projeto e vender o projeto, é mais trabalhoso e já é uma coisa que não tem haver com regência, mas faz parte do pacote atualmente. (Artista autoral 4)

Os músicos fizeram duas críticas às leis de incentivo fiscal. A primeira refere-se à dependência do uso das leis de incentivo fiscal para a produção cultural brasileira, e a segunda questiona a competência da decisão do patrocínio.

A primeira crítica refere-se à autonomia do mercado e do artista. Apesar de as leis de incentivo fiscal terem propiciado a realização de muitos projetos, elas não criaram condições para que o mercado cultural atue sem o benefício fiscal. Os altos custos de produção e a incapacidade da bilheteria em arrecadar valores suficientes para o equilíbrio das contas criam a necessidade do patrocínio para complementar o orçamento e viabilizar o produto cultural. A dependência de outro agente, o patrocinador, causa desconforto para alguns músicos. Segundo um entrevistado:

[...] eu tenho uma visão muito crítica às vezes nesse sentido, eu acho que elas [as leis de incentivo] por um tempo empregam as pessoas desempregadas, mas as pessoas não vão percebendo, vai tendo uma

mudança no tempo do poder, entendeu? As pessoas vão trabalhando, trabalhando, mas elas vão perdendo autonomia e elas cada vez mais têm que entregar algo que interessa ao outro lado... não existe interesse, não se criou uma estrutura, porque eu sempre achei que instituições, [as] leis devem favorecer a autonomia daqueles agentes, [para os] quais eles estão olhando, e não criar dependência. (Artista popular 2)

A segunda crítica refere-se à transferência da decisão do incentivo para a mão de terceiros. A escolha do financiamento do produto artístico passou das mãos dos executivos da gravadora para os executivos das empresas patrocinadoras, e ambos, na visão dos músicos, não têm condições técnicas de opinar sobre a qualidade do produto. Segundo um entrevistado:

[...]A gente está muito dependente [do patrocínio], demais no meu ver, de editais de tudo isso. As chances de um artista criar suas próprias condições de trabalho, elas emagreceram. Está tudo agora pendurado em alguém. Isso é um treco complicado! É legal, mas se funciona assim é muito complicado, você tira a possibilidade de você fazer sozinho e você vincula o futuro do seu trabalho à opinião de alguém que vá decidir se vale a pena ou não investir no seu negócio. (Artista autoral 3)

#### 4.2.3. SESC

O SESC foi citado por 8 entrevistados como uma importante instituição para as indústrias musicais brasileiras pela sua atuação na produção de espetáculos musicais autorais e por oferecer um grande suporte à produção musical de vários estilos. A infraestrutura oferecida pela instituição por meio dos seus teatros, assumindo responsabilidades de sonorização, iluminação e cenários, ajuda a elevar a qualidade do produto musical. Um entrevistado afirma:

SESC é democrático, todo mundo passa pelo SESC, tudo! Eles querem ter uma maior gama de atividade cultural e artística possível, então eu acho que isso é positivo, porque é mais democrático. É o mesmo espaço para todo mundo, e eles como estão muito bem difundidos dentro do estado e alguns outros estados, eles têm um poder de difusão dessa coisa, muito mais efetivo, muito mais sólido do que o Estado. (Instrumentista popular 3)

Por outro lado, a instituição suscita questionamentos. Tal como em relação às leis de incentivo à cultura, há uma discussão sobre a influência do SESC na indústria da *performance* musical. A cobrança de ingressos a preços populares, ou até a sua distribuição gratuita, acostuma o público a valores impraticáveis pelo mercado. Produções culturais independentes não conseguem cobrar os mesmos preços praticados pelo SESC sem o auxílio de patrocínios. Segundo um entrevistado:

[O SESC] é muito contraditório, ao mesmo tempo que é bom, ... eu gosto quando eu vou [me] apresentar num boteco à noite e enche, e sai um pessoal de casa e vai pagar seus 60 reais, [...] mais a mulher, não sei o que, vai gastar os seus 150 [reais], pagando flanelinha, e vai me ver e sai contente. Eu acho que é isso, é o retorno que eu vejo onde eu estou situado musicalmente. O SESC é ótimo também, mas é o público que vai ali pagar o valor bem baixo, já está habituado a ir também, não sei se esse mesmo público sairia de casa para pagar 80, 100 reais. Isso promove a acessibilidade de uma faixa da população, mas tem uma faixa que pode pagar e também viciou a pagar pouco. (Artista autoral 1)

#### 4.2.4. A perda de poder das gravadoras

A redução da influência das gravadoras, os grandes agentes da indústria fonográfica do século XX, foi relatado por 8 entrevistados. A atuação dessas empresas no desenvolvimento de artistas promoveu as carreiras de artistas comerciais e não comerciais até o início da década 1990. Após esse período, as novas tecnologias impactaram suas operações e diminuíram seus ganhos. Para esse momento, as gravadoras foram descritas como empresas que buscavam o lucro imediato, promovendo prioritariamente artistas comerciais. Essa nova conduta foi interpretada pelos entrevistados como um abandono aos artistas não comerciais e a produção do trabalho artístico. De acordo com um entrevistado:

Houve o momento que as gravadoras grandes estavam com muito dinheiro e elas, dentro da expectativa comercial que elas sempre tiveram, afinal de contas eram megacorporações que visam lucro, mas mesmo dentro disso tinha um espaço ali pra desenvolver umas carreiras que eram de risco. Então você vê a carreira do Milton Nascimento no início, disco do Hermeto [Paschoal], coisas que apareciam ali no caminho. Você falava “que doido!”. Havia um espaço para uma pessoa criar uma carreira, não sei quanto esse espaço era grande, mas que aconteceu com algumas pessoas, isso era visível. Já nos anos 1990, já tinha virado outro bicho, ali a

gravadora queria um retorno mais direto e mais garantido comercial, e já não dava para experimentar muito, já tinha mais ou menos uma ideia de produto mais clara e já começou a ficar uma coisa mais repetitiva, mais linha de montagem, mais profissionalizado. Esse negócio de ter espaço para o risco, risco criativo, isso já não estava mais rolando. Risco criativo começou a virar os selos pequenos, daí para frente o que aconteceu foi enfraquecendo mesmo esse mercado, [...] essa grana foi miando, miando, foram fechando as gravadoras, aquilo ali foi deixando de ser forte. (Artista autoral 3)

A nova conduta das gravadoras refletiu na carreira dos músicos que acompanhavam artistas. Até a década de 1990, a quantidade de músicos era menor para atender à demanda de trabalhos. A tabela de valores de prestação de serviços da Ordem dos Músicos do Brasil era o parâmetro para o mercado, gerando cachês maiores. Hoje ela não é mais uma referência válida. Segundo um entrevistado:

O mercado afunilou, nesse sentido, então, todo aquele monte de trabalho que a gente tinha com a MPB, trabalho de qualidade, com pagamento de qualidade, com cachê de qualidade, isso acabou! Aquela boa fase de estúdio de gravação onde você recebia em dinheiro e chamada mínima tudo pela tabela [da Ordem dos Músicos] também acabou! Hoje em dia a coisa decaiu muito nesse sentido... uma hora eu fiquei preocupado e falei: vou ter que abrir o leque, porque eu estava vendo que essa gama de atividade estava minguando cada dia mais, então eu optei por voltar a estudar e a ensinar [...] (Instrumentista popular 3)

Os entrevistados que trabalharam diretamente com as gravadoras apontaram como fatores que contribuíram para a redução do seu poder, além da tecnologia, a gestão administrativa extremamente centralizada e perdulária, com gastos supérfluos e luxuosos para os artistas. Um entrevistado afirma:

A gravadora perdeu toda a força, perdeu! Eu não digo nem diminuiu, perdeu, eu digo assim uns 100% porque ela, a gravadora, quando a gente filtra essa palavra gravadora, nós vamos reduzir a uma pessoa: ao presidente, diretor artístico, gerente artístico e o produtor. O mundo não pode se basear no gosto de 4 pessoas! [4 pessoas] não podem ter o domínio da música, [determinar] o que o mundo vai gostar, o que o povo vai gostar. Ninguém tem essa sabedoria no mundo. (Compositor 3)

Apesar de ser um tema muito pesquisado na Academia, somente 8 músicos mencionaram o declínio da influência das gravadoras como um impacto importante nos últimos quinze anos. Segundo um entrevistado:

O que mudou na indústria? As grandes gravadoras deixaram de ter o monopólio. Então é assim, tem muita gente que acha que a gente, o músico perdeu com isso, mas eu não consigo ver assim. O músico nunca ganhou, quem ganhou sempre foi a gravadora! Eu acho que agora está mais disperso [...], é que eu acho que o músico ele tem que ter mais iniciativa para poder fazer girar os projetos dele, mas ele tem mais autonomia também. É mais difícil, mas eu não vejo como uma perda, eu vejo só como uma mudança. (Instrumentista popular 2)

### 4.3. Como os músicos responderam às mudanças

Foram dadas cinco respostas às mudanças dos últimos quinze anos. A primeira resposta foi migrar para o ensino de música; a segunda resposta foi buscar a estabilidade de um emprego em orquestra para viabilizar seus trabalhos artísticos; a terceira resposta foi passar a atuar como professor de música em instituições de ensino e de forma autônoma para viabilizar seus trabalhos artísticos; a quarta resposta foi fundar produtoras de áudio e investir em trabalhos artísticos; e a quinta foi administrar a carreira com foco nos próprios trabalhos artísticos. Houve também quatro músicos que não mudaram de atividade principal, e, portanto, não responderam às mudanças dos últimos quinze anos. É importante ressaltar que a escolha dos entrevistados por uma opção não os impediu de realizar outras atividades musicais simultaneamente. O quadro a seguir apresenta as respostas às mudanças e o número de músicos em cada uma:

Quadro 6 – Respostas dos músicos às mudanças

Nº	Conjunto de Respostas	Músicos
1	Migrar de atividade e criar projetos na área do ensino musical	3
2	Buscar a estabilidade de um emprego na orquestra para viabilizar seus trabalhos artísticos	2
3	Atuar como professor de música em instituições de ensino e de forma autônoma para viabilizar seus trabalhos artísticos	6
4	Fundar produtoras de áudio e investir em trabalhos artísticos	4
5	Administrar a carreira com foco nos próprios trabalhos artísticos	5

A migração de atividade para criar projetos na área de ensino musical foi a resposta dada por três músicos: dois professores e um instrumentista popular. Estes músicos deixaram de realizar suas atividades anteriores para focar em atividades de ensino. Esta atividade foi escolhida por trazer satisfação pessoal, uma relativa estabilidade financeira e pela expectativa de crescimento do mercado de ensino musical. Eles exploraram o crescimento da demanda em aprender música e investiram em soluções empreendedoras para atender às necessidades do mercado educacional. O primeiro professor abandonou a carreira na *performance* musical e migrou para a carreira acadêmica. O segundo professor abandonou o trabalho de assistente de estúdio para fundar uma escola de música, para a qual contratou professores e criou uma página na internet como suporte educacional para pais e alunos. Já o entrevistado do grupo de instrumentista popular criou um portal *online* de conteúdo educacional e pretende centralizar suas atividades nesse sentido.

A segunda resposta às mudanças foi dada por dois músicos, um compositor e um instrumentista erudito, que buscaram a estabilidade de um emprego em orquestra para viabilizar seus trabalhos artísticos. A orquestra não é tratada como um trabalho enfadonho. Ao contrário, os dois entrevistados relataram estar satisfeitos e motivados com sua atuação que demanda tempo e dedicação. Contudo, sentem a necessidade de buscar oportunidades artísticas diferentes para saciar seu desejo de produzir música original. A estabilidade econômica das suas ocupações na orquestra permite escolher e atuar em trabalhos artísticos sem a preocupação da remuneração.

A terceira resposta às mudanças foi dada por seis músicos que buscaram atuar como professor de música em instituições de ensino e de forma autônoma para viabilizar seus trabalhos artísticos. Muito similar à categoria anterior, os músicos se associaram às instituições de ensino musical, onde conseguem uma relativa estabilidade financeira para possibilitar sua atuação em trabalhos artísticos. A remuneração adquirida com esses trabalhos é um importante complemento para sua vida econômica, porém não é um fator determinante para a seleção dos trabalhos. O desejo de criar e apresentar música original é o grande motivador da carreira. A docência é vista como um atividade secundária e, para muitos, tornou-se gratificante ao longo do tempo. No entanto, não foram comentadas ações para aprimorar conteúdos e metodologias de ensino. Os músicos acreditam que suas experiências práticas são suficientes para lecionar. Dentro dessa categoria há dois instrumentistas populares, um instrumentista erudito, um compositor e dois professores.

A quarta resposta às mudanças foi dada por quatro músicos do grupo de compositores de trilhas e *jingles*, que fundaram produtoras de áudio e investiram em trabalhos artísticos. Esses músicos são proprietários ou sócios de produtoras com dois a dez funcionários. Atuam na administração da produtora e na produção de trilhas e *jingles* para o mercado publicitário e audiovisual. Diferentemente de outros músicos, esses compositores escolheram por afetividade a atividade principal da carreira. A composição de trilhas e *jingles* gera uma grande satisfação pessoal e realiza em parte seu desejo artístico. A complementação a esse desejo ocorre com a participação em trabalhos artísticos de trilhas para cinema autoral, balé, teatro, produção de artistas e peças orquestrais. Além de satisfazer seus desejos artísticos, esses trabalhos também são vistos como ações de divulgação para a produtora. Segundo um entrevistado:

O meu trabalho com cinema, com balé e com tudo funciona para a produtora como publicidade, porque você chegar para os caras de publicidade e falar que você fez: “eu tenho feito um monte de publicidade”... o cara fala o que você tem feito... ah, eu estou fazendo um balé, estou fazendo um filme de cinema [...] Chama ele! Vira uma pagação de p. para coisas que você faz de outras áreas que os caras de publicidade se interessam, então minha atividade fora de publicidade acaba atraindo trabalho para a produtora. (Compositor de trilha e *jingle* 3)

A quinta resposta às mudanças foi dada por cinco músicos que buscaram administrar a carreira com foco nos próprios trabalhos artísticos. Esses músicos conseguiram rentabilizar seus projetos autorais por meio de leis de incentivo, de convites para festivais de música subsidiados pelo Governo ou patrocinados por empresas privadas, de produções promovidas pelo SESC, de trabalhos em orquestras sinfônicas, entre outros . Tendo seu nome estabelecido no mercado, preocuparam-se em preservar sua autonomia artística na escolha dos trabalhos. Dois compositores e dois artistas autorais gerenciaram sua própria carreira, encarregando-se de toda a cadeia produtiva do mercado musical: produção artística, administração, distribuição, divulgação e área comercial. Um artista autoral fundou uma gravadora e produtora cultural para realizar esses serviços para sua própria carreira.

Quatro entrevistados reconheceram as mudanças ocorridas nos últimos quinze anos, porém, optaram por manter sua atividade principal dentro da carreira musical devido a benefícios pessoais, como satisfação na posição profissional e



melhora no desempenho musical, e econômicos, como remuneração e estabilidade financeira. Dentro desta categoria há um instrumentista popular que continuou acompanhando artistas populares, dois instrumentistas eruditos que continuaram atuando em orquestras e um artista autoral que manteve sua atuação como regente de grupos sinfônicos.

#### **4.4. As competências e as características para ser bem-sucedido e a visão do futuro da carreira musical**

As competências e as características destacadas pelos entrevistados para buscar uma carreira bem-sucedida foram o aperfeiçoamento da técnica musical, o *know-how*, juntamente com o aprendizado contínuo; o desejo de produzir música original, o *know-why*; a importância de manter uma rede de contatos eficiente, o *know-whom*; a responsabilidade e gestão da própria carreira e a flexibilidade. Essas competências estão em sincronia com a teoria da carreira sem fronteiras (ARTHUR & DEFILLIPPI, 1994; ARTHUR & ROUSSEAU, 1996). A última característica citada foi a persistência.

O *know-how* foi a competência mais lembrada entre os entrevistados. O músico deve manter e aprimorar sua técnica musical por meio de um treinamento regular. Desta forma, *know-how* e aprendizado contínuo foram apontados conjuntamente nas entrevistas. O *know-why* foi destacado como uma competência fundamental à sobrevivência na profissão. O desejo de produzir música original está na origem da escolha da profissão e da motivação para seguir atuando.

As demais competências foram mais citadas entre as atividades musicais menos performáticas: compositores, compositores de trilhas e *jingles* e professores. O *know-whom* foi comentado como uma importante competência ao longo da trajetória artística, já que os convites para novos trabalhos tendem a surgir de pessoas conhecidas. Segundo um entrevistado:

As pessoas gostam de trabalhar com quem elas conhecem, confiam, lógico que é assim. Vou dizer, 90% das vezes o contato de trabalho que chega em você é de uma pessoa conhecida, os outros 10% é que alguém me indicou. “Você, eu não te conheço ainda, mas gosto do seu trabalho e quero trabalhar com você”, isso acontece, mas é muito menos, então as oportunidades de trabalho, as oportunidades

artísticas também, elas vêm muito das pessoas que você conhece e trabalha junto. (Compositor 4)

A flexibilidade foi comentada como uma poderosa característica para os novos desafios. Os profissionais que souberem ser flexíveis às rápidas mudanças das indústrias musicais poderão usufruir melhor das oportunidades.

Eu procuro pensar que o mercado ele não piora, ele se transforma. E o músico profissional, não só o músico, mas o profissional da área de música, ele tem que se adaptar, ele tem que se adaptar ao mercado que está sendo proposto para ele. E eu acho assim, que o músico que está interessado em mostrar a música dele, que está preparado, ele dá um jeito, mas tem muita gente que ficou prejudicada com esse pensamento cômodo de só prestar serviço, entendeu? Por exemplo, um músico que tocava em hotéis, boates, casas noturnas, tem muitos músicos desses aí que estão desempregados, nem sei se toca, muitos deles pararam de tocar praticamente, [...] eles ficaram sem alternativa, porque eles não conseguiram mais se encaixar no mercado. O mercado mudou mesmo, mudou! (Instrumentista popular 2)

A responsabilidade e a gestão da própria carreira também foram citadas. Os músicos acreditam que a necessidade de escolher trabalhos simultâneos obriga o músico a avaliar sua carreira e o panorama do mercado. De acordo com um entrevistado:

Essa visão de gestão da própria carreira, acho que isso é imprescindível e está cada vez mais sendo exigido. Você entender quais são suas opções profissionais, aquilo que eu não tinha no começo, de achar que [ser] músico era tocar piano ou tocar numa banda. Fui descobrindo outras coisas, mas quanto mais você antecipa estas opções, entende como funciona o mercado de música, o que é ser músico profissional, quais são as opções, ter este tipo de conhecimento e viabilizar a sua carreira como músico, ou seja, viabilizar suas fontes de financiamento, conhecer um pouquinho de legislação, de leis de incentivo e como você pode se financiar como músico. Isso passa também em conhecer a tecnologia, ou seja, como usar a tecnologia tanto no processo de aprendizado, de produção de seu material e no processo de divulgação, de comercialização. Então eu acho que seria isso, a formação técnico-artística e a formação de gestão, cada vez mais urgente e necessária. (Compositor 1)

Para os músicos, a persistência é fundamental para o sucesso da carreira. Os desafios da profissão só podem ser superados com o forte desejo pela música e a convicção das suas próprias capacidades. Segundo um entrevistado:

Eu sinto que, em geral, boa parte das pessoas desiste, na verdade. Isso é um tipo de atividade [ser músico] que você tem que persistir! Se você acredita, se você acha que faz bem [...] Eu sinto, por exemplo, no resultado das coisas que eu faço nos últimos 2, 3 anos. Eu vejo um esforço de 40 anos, e eu vejo que vale a pena, vale a pena! E ninguém anunciou que eu poderia estar tendo bons resultados, é uma coisa de persistir e fazer! (Artista autoral 2)

A instabilidade das indústrias musicais é um grande desafio a essa persistência. Diversos profissionais trocaram de profissão devido às constantes flutuações do mercado. Segundo um entrevistado:

[...] Agora uma coisa que eu sempre fiz foi que eu nunca desisti, apesar de eu ter tido muitas oportunidades para desistir. A profissão de músico independente é mais criativa ou menos criativa, [porém] ela muito instável! [...] ela não pode ser medida como uma carreira normal, em que você vai sendo nomeado. E ela tem um outro problema: ela depende muito de sorte. Realmente, não depende só de talento, acho que isso é consequência da instabilidade também. Ela não é muito racional! Eu tive alguns alunos que desistiram um pouco porque eles se sentiram injustiçados, ficaram magoados. Se eu fosse parar às vezes que aconteceu isso comigo, eu não teria passado do primeiro ano. Até hoje acontece isso. Eu não me sinto feliz por isso, evidentemente, mas isso não é o fator para eu desistir! (Compositor 2)

A visão dos entrevistados sobre o futuro da carreira pode ser dividida em três grupos. O primeiro grupo acredita no crescimento do mercado e nas possibilidades da sua carreira artística devido à confiança que possuem em relação ao próprio trabalho. Esse grupo vislumbra o desenvolvimento de seus projetos empreendedores, seus desdobramentos positivos e o crescimento do mercado de ensino musical. O segundo grupo não tem planos futuros, está satisfeito com sua posição atual e crê na continuidade de suas atividades atuais. O terceiro grupo afirma vivermos num período de transição na qual as inovações tecnológicas, o mercado artístico extremamente competitivo devido à grande quantidade de conteúdo musical autoral e a grande presença da música comercial nas mídias proporcionam poucas possibilidades de sobrevivência financeira e artística. Segundo um entrevistado:

“É uma transição brutal... eu vejo todo mundo com disco “eu tenho um disco, tenho disco, tenho disco”... não vejo o que vai acontecer [risos] porque são lindos os discos, mas quem está ouvindo? A gente não sabe e é difícil, é difícil saber como isso vira sobrevivência? Como é que isso vira dignidade para quem está produzindo? (Compositor de trilha e *jingle* 2)

## 5. DISCUSSÃO

O objetivo deste estudo é identificar as estratégias de reorientação de carreira adotadas por músicos profissionais diante das mudanças ocorridas nos últimos quinze anos. Para atingir esse objetivo, buscou-se identificar quais foram e como ocorreram as principais mudanças nas indústrias musicais, especialmente no mercado brasileiro, e como elas impactaram a carreira dos músicos.

Este capítulo discutirá as mudanças e os impactos da tecnologia, das leis de incentivo à cultura, do SESC e da ação conjunta dos três vetores e agentes na carreira musical. Em seguida descreverá dois impactos nas indústrias musicais brasileiras: o primeiro é o crescimento no número de vagas de professores e a criação e reestruturação de orquestras devido ao aumento da presença do Estado nas indústrias musicais, e o segundo é a queda no valor dos serviços musicais devido ao aumento do número de músicos. Ao término desta seção, serão discutidas as estratégias adotadas pelos entrevistados diante das mudanças dos últimos quinze anos.

### **5.1. As mudanças e os impactos dos três vetores e agentes: a tecnologia, as leis de incentivo fiscal, o SESC e sua ação conjunta**

#### **5.1.1. Tecnologia**

A tecnologia foi o grande vetor transformador nas indústrias musicais nos últimos quinze anos, em concordância com o estudo de Darbylly & Vieira (2012). Foram identificadas duas mudanças a partir dos avanços tecnológicos. A primeira mudança foi a tecnologia como ferramenta de produção musical gerando três impactos: a otimização do tempo de criação musical, a maneira de gravar e apresentar músicas e a ampliação das competências da profissão de músico. A segunda mudança foi na distribuição e divulgação de conteúdo musical, com a internet propiciando novos meios de atingir esse fim.

O primeiro impacto da tecnologia como ferramenta de produção musical foi a otimização do tempo de criação musical a partir das novas possibilidades criadas pelo uso de *softwares* de música. Alinhado ao estudo de Theberge (2004), o crescimento da capacidade de processamento e de armazenamento nos computadores

pessoais ampliaram as possibilidades técnicas de gravação e diminuíram a velocidade de produção.

O segundo impacto ocorreu na maneira de gravar e apresentar músicas. A simplificação e a evolução dos *softwares* de gravação de áudio e os baixos custos dos equipamentos, conforme afirmado por Theberge (2004), popularizaram os estúdios caseiros e de pequeno e médio portes que produzem material de boa qualidade e baixo custo. Gravar um material musical ficou mais simples e mais barato. Na apresentação musical, instrumentistas foram substituídos por *playbacks* e teclados sintetizadores em bandas, casas noturnas e eventos de confraternização. Na gravação de músicas, os *softwares* de gravação substituíram as atuações dos músicos com ótima qualidade e fidelidade. A tecnologia permitiu, portanto, a concorrência dos músicos com novos profissionais dentro das indústrias musicais. DJs e produtores musicais, sem necessariamente tocar um instrumento, ocuparam muitas posições de trabalho dos instrumentistas.

O terceiro impacto da tecnologia se deu na ampliação das competências da profissão. Diferentemente do passado, quando o músico poderia ter somente uma atividade musical, como arranjador ou instrumentista, o mercado hoje requisita profissionais com amplo conhecimento musical e tecnológico. As competências musicais atuais compreendem, dentro da área musical, o instrumento, a composição, a orquestração e a produção; e dentro das áreas tecnológicas: o tratamento de áudio e o uso de *softwares* de gravação e notação musical. Como esses *softwares* estão em constante evolução e os conhecimentos musicais são ilimitados, o aprendizado contínuo, característica da carreira sem fronteiras (ARTHUR & DEFILLIPPI, 1994; ARTHUR & ROUSSEAU, 1996), é necessário para aprimorar suas competências profissionais. É importante destacar que sempre haverá músicos virtuosos nos seus instrumentos que conseguirão se sobressair somente pela técnica e musicalidade. Porém, como no passado, serão uma minoria na profissão.

A segunda mudança acarretada pela tecnologia foi na divulgação e na distribuição de conteúdo musical. Seu impacto ocorreu pela criação, por meio da internet, de uma alternativa de distribuição e divulgação *online* sem o intermédio das gravadoras. Assim, as gravadoras não necessitavam mais intermediar a ligação do artista com seu público. Os músicos citaram o YouTube como um importante banco de conteúdo e divulgação musical, já que suas páginas mais populares recebem 90% dos acessos ao site (IFPI, 2013); o Facebook foi citado como a rede social de maior

impacto na divulgação online; e os serviços de assinaturas por *streaming* como uma opção eficaz de distribuição de conteúdo (IFPI, 2014b). Os dados do IFPI corroboram a percepção do crescimento da receita digital (IFPI, 2014a). A reclamação dos músicos é que esses serviços não geram retorno financeiro, sendo somente um instrumento de propaganda. O retorno do investimento em projetos artísticos, na maioria dos casos, não tem sido viável pela comercialização do seu produto final. A solução encontrada por muitos foi o financiamento no início do projeto.

### **5.1.2. Leis de Incentivo Fiscal**

As leis de incentivo mudaram profundamente o mercado cultural brasileiro por possibilitar o financiamento de projetos artísticos no início de sua execução. Com isso, as leis promoveram um caminho independente para artistas realizarem seus projetos autorais e propiciaram oportunidades de trabalho para diversos profissionais além dos músicos, como produtores culturais, agentes, assessores de imprensa, entre outros.

A participação em projetos culturais, incentivados ou não, vem crescendo e exige que o músico construa caminhos, redes e contatos para viabilizar suas realizações artísticas e financeiras, conforme proposto pelo estudo de Segnini (2011). Para viabilizar sua participação nesses projetos, o profissional costuma variar seu valor de remuneração, podendo ser, em vários casos, gratuito ou reduzido. Diferentemente de um trabalho comercial, no qual o músico cobra seu “preço cheio” de cachê, o projeto cultural é visto como benéfico para todos os integrantes, mas não necessariamente oferece um retorno financeiro imediato.

Foi identificado um forte questionamento em relação às leis de incentivo fiscal. O questionamento refere-se ao processo burocrático na gestão de projetos e está alinhado à pesquisa de JORDÃO & ALLUCCI (2012). O gerenciamento desses projetos porém, não difere do processo burocrático de outros empreendimentos brasileiros que demandam competências de gestão. Há uma relutância, por parte de alguns músicos, em adquirir competências administrativas e encarar a carreira musical como negócio, conforme proposto na literatura (GAO et al., 2009).

### **5.1.3. SESC**

O SESC provocou uma mudança na organização e no financiamento dos espetáculos musicais. O impacto da instituição no mercado musical foi no sentido de proporcionar apresentações de trabalhos artísticos criativos e inovadores de diferentes estilos musicais e possuir um público da própria instituição habituado a comparecer aos espetáculos a preços populares ou gratuitos. Alguns entrevistados comentaram, em harmonia com a posição de Segnini & Souza (2007), sobre a importância do SESC como programador cultural brasileiro, especialmente no Estado de São Paulo. O bom relacionamento com a instituição permite, para o músico com um projeto artístico, vender seus espetáculos musicais e usufruir da estrutura física e suporte organizacional da instituição. A entidade oferece várias facilidades para o artista: o espaço físico, os recursos humanos para a organização, ingressos a preços baixos ou gratuitos e público garantido para os espetáculos musicais que organiza. Agindo desta forma, o SESC auxilia o artista na administração desses quatro componentes da indústria da *performance* musical.

#### **5.1.4. A ação conjunta dos três vetores e agentes de mudança**

Os três vetores e agentes apontados neste estudo propiciaram a criação de um cenário favorável à realização do desejo do músico: executar um trabalho artístico. A tecnologia facilitou o registro e a produção do conteúdo musical. As leis de incentivo possibilitaram o financiamento da gravação, produção e da apresentação dos produtos musicais. Teatros e auditórios públicos, festivais de música com o apoio das leis de incentivo e o SESC receberam os espetáculos musicais e auxiliaram na logística e na administração. Por último, a internet facilitou a divulgação e a distribuição do produto final. O conjunto desses elementos permitiu a criação de um circuito de espetáculos de diversos estilos não comerciais, por exemplo, de música instrumental e música erudita contemporânea. Os músicos referiram-se a esse campo de trabalho como nichos de mercado. Sua existência é um avanço para a difusão de espetáculos sem apelo comercial, auxilia na consolidação da identidade artística do músico e atende ao seu desejo de conceber um trabalho original e inovador.

Contudo, as leis de incentivo apoiam, de forma geral, projetos de curta a média duração. As apresentações musicais no SESC tendem a ser esparsas, como os festivais de música. Esses nichos de mercado, para muitos músicos, ainda não



promovem uma remuneração suficiente para o sustento na profissão somente com as apresentações musicais.

## **5.2 O aumento da presença do poder público no ensino de música e nas indústrias musicais oferece mais oportunidades de trabalho**

O crescimento da presença do poder público nas indústrias musicais, especialmente no Estado de São Paulo, onde a pesquisa foi realizada, impactou na criação e reformulação de orquestras e no aumento no número de vagas para professores. A Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo (OSES), é a instituição pública com maior visibilidade. O poder público também investiu na formação e na reestruturação de orquestras de um grande número de grupos sinfônicos, vinculados às instituições de ensino, para complementar a formação dos estudantes de música e capacitá-los para atuar no mercado.

O poder público também investiu em diversos projetos de ensino musical. Alguns dos projetos citados nas entrevistas foram o Projeto Guri, a Escola de Música do Estado de São Paulo (EMESP) e o Conservatório de Tatuí, apoiados pelo governo do Estado de São Paulo; e as unidades dos Centros Educacionais Unificados (CEUs) e a Escola Municipal de Música de São Paulo, sob o comando da Prefeitura municipal. Também foram citadas diversas instituições de ensino que funcionam com patrocínios da Lei Rouanet. Conforme proposto na literatura, o número de projetos incentivados pela lei federal vem aumentando (MINC, 2014), e o incentivo fiscal contribui como veículo de educação não formal e de inclusão social (SADDI, 2010). Além disso, os festivais de música promovidos pelo Estado foram classificados, pelos entrevistados, como importantes eventos na formação e na contratação de profissionais das indústrias musicais brasileiras.

Com o amadurecimento dessas instituições de ensino ao longo dos anos 2000 e o maior número de alunos de música, houve um crescimento na quantidade de vagas de professores de música. Conforme observa Menger (1999), o artista exerce várias atividades simultâneas. Diversos músicos resolveram complementar sua remuneração lecionando em instituições de ensino, trazendo conhecimento prático, teórico e experiência de mercado para essas instituições. Uma consequência direta para a categoria profissional foi a formalização do trabalho com registro em carteira.

O ensino de música, como segunda opção profissional, libertou os músicos da necessidade da *performance* comercial como meio de sobrevivência, propiciou uma relativa estabilidade financeira e encontrou, nos estudantes, um público interessado em trabalhos artísticos.

O ensino musical gratuito oferecido pelo poder público tem promovido a inclusão de uma camada menos favorecida da sociedade nas indústrias musicais brasileiras. A profissão de músico passou a ser uma possibilidade de ascensão social para o jovem. O trajeto educacional oferecido pela rede pública ajuda o aluno a adentrar o mercado com bom nível profissional. As faculdades de música já recebem jovens oriundos de projetos públicos e incentivados de ensino musical.

### **5.3. O aumento do número de músicos causa queda nos valores dos serviços musicais**

A percepção dos entrevistados foi de crescimento do número de músicos no mercado brasileiro, em conformidade com o estudo de Segnini (2011). Contudo, o crescimento do número de músicos foi maior do que a oferta de trabalho. O resultado foi uma queda nos valores das atividades musicais.

A oferta de músicos capacitados e dispostos a trabalhar por valores cada vez menores criou uma vantagem financeira para os empregadores da indústria. Diferentes músicos, dentro dos seis grupos de atividades, comentaram sobre o aumento da concorrência e a redução dos valores pagos por trabalhos. Músicos da indústria da *performance* musical relataram que os cachês pagos por casas noturnas, eventos, cerimônias e bandas de artistas tiveram seus valores “congelados” ou depreciados devido à competição.

Situação análoga ocorreu dentro da atividade de produção de trilhas e *jingles*. A tecnologia propiciou a criação de estúdios caseiros, conforme afirmado por Theberge (2004), que competem com produtoras de áudio estabelecidas. Apesar do crescimento nas possibilidades de veiculação de áudio e vídeo por meio de novas plataformas, como programas de TV a cabo, canais de vídeo por *streaming* e o YouTube, os contratantes rapidamente perceberam a entrada maciça de novas produtoras no mercado. O resultado foi a queda nos valores cobrados pelas trilhas e uma dificuldade real em lucrar e sobreviver nesse mercado.

#### 5.4. Estratégias de reorientação da carreira musical

Com base na análise das respostas dos entrevistados diante das mudanças ocorridas nos últimos quinze anos, foram identificadas duas estratégias de reorientação da carreira musical. A primeira estratégia foi buscar uma atividade musical complementar remunerada para viabilizar trabalhos artísticos, e a segunda foi o empreendedorismo artístico. Dois critérios foram usados para classificar as estratégias: o primeiro critério foi a remuneração da atividade principal e o segundo foi a capacidade de obter satisfação pela atividade principal. Quatro entrevistados não utilizaram estratégias de reorientação de carreira e por isso não serão abordados nesta seção.

As duas estratégias identificadas constituem conjuntos de ações que foram realizadas pelos entrevistados para reorientar a sua carreira. Essas estratégias não devem ser interpretadas como rígidas e imutáveis. Cada entrevistado executou sua estratégia de reorientação na carreira de forma diferente, portanto houve variações dependendo de cada caso. Notou-se que alguns entrevistados não tinham plena consciência da estratégia que estavam seguindo, enquanto outros demonstraram clareza sobre a estratégia a ser utilizada.

A primeira estratégia foi buscar uma atividade musical complementar e remunerada para viabilizar seus trabalhos artísticos. Os trabalhos artísticos compreendem a criação e a execução de músicas originais. Os músicos que seguiram essa estratégia conseguiram realizar seu desejo de executar trabalhos artísticos, mas sem obter remuneração suficiente para sua sobrevivência. As indústrias musicais apresentam um ambiente instável. Essa instabilidade é caracterizada pela incerteza quanto ao rendimento e a grande dispersão entre salários, em acordo com a afirmação de Menger (1999). Esse ambiente fez com que os profissionais se preocupassem em obter uma renda estável, principalmente após alguns anos de carreira. Com base nessa preocupação, o músico buscou um emprego para garantir sua remuneração dentro de uma organização das indústrias musicais. Essas organizações consistem em orquestras e instituições de ensino. Os entrevistados declararam terem atuado como instrumentistas e administradores nas orquestras, e professores e coordenadores nas instituições de ensino. Com uma remuneração garantida, puderam escolher os

trabalhos que satisfizessem seu desejo de criar e executar música original. Dentro dessa estratégia, os entrevistados podem ser reunidos em dois grupos: os músicos que se filiaram à orquestra e os músicos que se filiaram às instituições de ensino. No total, oito músicos utilizaram essa estratégia dentro da pesquisa.

Os músicos que adotaram essa estratégia consideram o trabalho artístico a grande fonte de satisfação da carreira. Seu aperfeiçoamento profissional está direcionado para o aprimoramento musical e não para a ocupação que exerce nas organizações. Os trabalhos artísticos em que atua podem gerar pouca remuneração, mas seu foco está concentrado no ganho artístico. Seu emprego nas organizações é considerado secundário e complementar. Mesmo assim, muitos conseguiram obter relativa satisfação nesse novo trabalho.

Algumas características foram identificadas nos músicos que adotaram essa estratégia: serem colaboradores em trabalhos artísticos; atuarem como prestadores de serviço em trabalhos remunerados; esperarem ser chamados para trabalhos; serem avessos ao planejamento da carreira; valorizarem sua autonomia junto às indústrias musicais; não possuírem capacidade de gerenciamento; e enxergarem o mercado como um oponente que afronta o espírito criativo do artista.

A segunda estratégia foi o empreendedorismo artístico. Os músicos adeptos dessa estratégia buscaram unir rentabilidade e satisfação dentro da mesma atividade musical. Para viabilizar essa união, lideraram e administraram projetos musicais. Dentro dessa estratégia, foram reunidos os entrevistados de três grupos: os músicos que migraram de atividade e criaram projetos na área de ensino musical, os músicos que fundaram produtoras de áudio e investiram em trabalhos artísticos e os músicos que administraram a carreira com foco nos próprios trabalhos artísticos, totalizando 12 músicos entre os entrevistados.

Os músicos que migraram para o ensino musical compreenderam a docência como uma atividade musical que satisfaz seus desejos artísticos. Eles exploraram o crescimento da demanda de interesse pelo aprendizado de música e investiram em projetos empreendedores para atender às necessidades do mercado educacional. Os compositores de trilhas e *jingles* também vislumbraram em suas produções para o mercado publicitário e audiovisual uma atividade musical que satisfaz suas ambições profissionais com boa remuneração. Trilhas e *jingles* fazem parte de sua atividade principal, e os trabalhos artísticos complementam essa

produção, sendo vistos como investimentos para a carreira, que criam notoriedade no portfólio de trabalho.

Os músicos que administraram a carreira com foco nos próprios trabalhos artísticos lideraram e rentabilizaram seus projetos autorais. Os caminhos para a rentabilização passaram pela elaboração e administração de projetos autorais incentivados por leis; pelo relacionamento com produtores culturais, gravadoras, SESC e festivais de música; e pela colaboração em projetos de vários artistas. O financiamento dos projetos se deu por patrocínios ou por subsídios próprios. A carreira foi considerada um grande ativo e a sequência de trabalhos artísticos agregaram valor ao seu nome.

Dentro dessa estratégia, houve músicos que se aproximaram mais do empreendedorismo, enquanto outros exercem algumas atividades empreendedoras. Os músicos que mais se aproximam do empreendedorismo são os quatro compositores de trilhas e *jingles* que fundaram empresas; um artista autoral que fundou uma pequena gravadora; um professor que fundou uma escola de música; e um instrumentista popular que criou um portal de ensino de música. Os outros músicos que optaram por essa estratégia tiveram atitudes empreendedoras, como liderar seus projetos e serem responsáveis pela sua carreira, mas não fundaram empresas. São eles: um professor que lidera um grupo de pesquisa e administra um congresso de música; dois artistas autorais e dois compositores que lideram seus projetos autorais.

A responsabilidade pela própria carreira foi uma conduta presente nessa estratégia, pois obriga o músico a tomar suas próprias decisões diante de um mercado instável. A responsabilidade pela carreira é uma característica alinhada com a teoria da carreira sem fronteiras (ARTHUR, 1994; ARTHUR & ROUSSEAU, 1996).

Os músicos que adotaram essa estratégia foram líderes nos trabalhos artísticos, atuaram como empreendedores na própria carreira ou empresa, foram responsáveis por procurar e vender seus trabalhos, realizaram algum tipo de planejamento da carreira e exerceram sua capacidade de gerenciamento. Assim como os músicos da primeira estratégia, valorizam sua autonomia junto às indústrias musicais e enxergam o mercado como um oponente.

A relação entre cultura e mercado causa um grande desconforto para os músicos. Muitos explicitaram o desejo de manter-se desprendidos do mercado comercial e de qualquer controle externo para realizar seus trabalhos, em harmonia com o relatado por Becker (2012). A utilização das leis de incentivo e de parcerias

com o SESC colocam a decisão do patrocínio e da contratação dos projetos nas mãos de outros agentes. Isso incomoda os músicos pela perda do controle do projeto e pela percepção de que nem sempre esses agentes têm conhecimento suficiente para avaliar o trabalho artístico.

Os profissionais que adotaram a primeira estratégia foram mais reativos e menos propensos a fazer concessões ao mercado. Já os músicos que adotaram a segunda estratégia, mesmo com um discurso contra o mercado, entenderam como aproveitar as oportunidades oferecidas sem subjugar sua visão artística. Vale aqui ressaltar que essa visão artística é um conjunto de ideais de *performance* e estilo musicais eleitos como respeitáveis para cada músico. Portanto, a visão artística é um conceito subjetivo.

A discussão da carreira musical problematiza uma questão das indústrias criativas: o que muitas pessoas entendem como atividade principal da carreira transforma-se numa atividade secundária. Assim, a remuneração da profissão provém de uma variedade de atividades simultâneas. Menger (1999) afirma que artistas realizam trabalhos simultâneos e possuem grande variação de renda, mesmo possuindo nível educacional mais elevado.

Muitos músicos possuem entendimento restrito da carreira. Dois fatores contribuem para a restrição desse entendimento. O primeiro fator é a crença de que a satisfação na carreira só é alcançada com a realização de trabalhos artísticos. As outras atividades musicais, por exemplo, o ensino musical e a prestação de serviço como instrumentista, são consideradas menores. Essa visão restrita do seu papel impede os músicos de aproveitarem oportunidades em outras atividades das indústrias musicais.

O segundo fator que contribui para a restrição no entendimento da carreira musical é o repúdio às competências administrativas, como a organização, o planejamento e o gerenciamento. Essas competências administrativas são vistas como restritivas à criatividade do artista. Contudo, os músicos poderiam ser tão criativos na carreira quanto são em suas atividades artísticas. Uma mudança de postura diante do mercado pode permitir aos músicos visualizar novas oportunidades de atividades musicais que tragam remuneração adequada e satisfação pessoal.

## 6. CONCLUSÃO

### 6.1 Síntese

Esta pesquisa teve como objetivo identificar as estratégias de reorientação da carreira adotadas por músicos profissionais diante das mudanças ocorridas nos últimos quinze anos. Para atingir esse objetivo, buscou-se responder quais foram e como ocorreram as principais mudanças nas indústrias musicais, com foco no mercado brasileiro, e quais foram seus impactos na carreira de músicos profissionais. Três vetores e agentes transformadores foram pesquisados: a tecnologia, a leis de incentivo fiscal à cultura e o SESC. O estudo foi conduzido por meio de entrevistas semiestruturadas, com 24 músicos da cidade de São Paulo, com ao menos quinze anos de carreira.

A tecnologia foi apontada como o grande vetor de transformação das indústrias musicais a partir de duas mudanças. A primeira mudança foi a tecnologia como ferramenta de produção musical gerando três impactos: a otimização do tempo de criação musical, a maneira de gravar e apresentar músicas, e a ampliação das competências da profissão de músico tecnológico. A segunda mudança ocorreu na distribuição e divulgação de conteúdo musical, tendo a internet como ferramenta para atingir esse fim.

As leis de incentivo fiscal mudaram o modo de financiamento dos produtos culturais e propiciaram a promoção de um caminho independente para a realização de projetos autorais e a criação de oportunidades de trabalho para diversos profissionais além dos músicos.

O SESC provocou uma mudança na organização e no financiamento de espetáculos musicais e influenciou na produção de trabalhos artísticos criativos e inovadores, de diferentes estilos musicais, e na formação de um público da própria instituição para assistir aos espetáculos. A atuação conjunta dos três vetores e agentes de mudança propiciaram a criação de nichos de mercado que viabilizaram o estabelecimento de um circuito de espetáculos musicais. Outros dois impactos identificados foram: o aumento no número de vagas para professores e a criação e reestruturação de orquestras devido ao crescimento do fomento do Estado nas

indústrias musicais; e a redução dos valores cobrados por atividades musicais devido ao crescimento do número de músicos

Foram identificadas duas estratégias de reorientação da carreira musical. A primeira estratégia foi a busca de uma atividade musical complementar remunerada para viabilizar trabalhos artísticos, e a segunda foi o empreendedorismo artístico. A tecnologia, as leis de incentivo fiscal à cultura e o SESC foram apontados como vetores e agentes de mudança. Porém, são vetores e agentes externos à profissão musical. O músico tem sido um espectador das transformações nas indústrias musicais. Esse panorama talvez seja alterado somente quando o músico tiver a compreensão das diversas atividades musicais como fonte de satisfação e atuar em relação às próximas mudanças.

## **6.2. Contribuição Científica e Prática**

Esta pesquisa pretende contribuir para o campo de estudo de carreiras, especialmente da carreira sem fronteiras, com o fator da persistência como característica dessa teoria. O estudo identificou essa característica entre os músicos que evidenciaram sua necessidade de atingir seus objetivos. A responsabilidade pela própria carreira exige que o profissional tenha confiança nas suas aptidões e escolhas e se mantenha no caminho para completar suas metas, características fundamentais da carreira sem fronteiras.

Em relação aos estudos sobre as indústrias musicais, esta pesquisa pretende contribuir, em primeiro lugar, na compreensão das características da profissão, com base na classificação dos seis grupos de atividades musicais; em segundo lugar, na identificação dos impactos das leis de incentivo fiscal e do SESC; e por último, na análise de fenômenos particulares das indústrias musicais brasileiras, como o fomento ao ensino musical pelo Estado e a queda dos valores cobrados por serviços musicais.

A contribuição prática do estudo é a identificação das estratégias de reorientação da carreira musical que podem iluminar caminhos para músicos e profissionais das indústrias criativas.



### 6.3. Limitações do estudo e sugestões de futuras pesquisas

A primeira limitação do estudo é a concentração da pesquisa na cidade de São Paulo. Hoje, a diversidade musical e econômica brasileira, com centros em cada região do país, permite o lançamento e o desenvolvimento de carreiras artísticas regionais. A aplicação de leis de incentivo à cultura em cada Estado e diversos municípios suscita um estudo mais amplo para investigar como esses recursos vêm sendo utilizados. Estudos regionais identificariam particularidades de acordo com o local de pesquisa e um estudo nacional contribuiria para a construção da carreira musical brasileira.

O número de entrevistados é a segunda limitação do estudo. Um número maior de entrevistados traria mais riqueza de dados para os resultados da pesquisa. Além disso, a classificação proposta por esta pesquisa demonstra diferenças de pensamento estratégico em alguns grupos de atividades. Sugere-se um estudo focado em cada categoria separadamente, a fim de encontrar estratégias de carreira pertinentes a cada grupo.

Para futuras pesquisas, sugere-se investigar, em primeiro lugar, a indústria de licenciamento e direitos autorais, que sofre uma grande mudança devido aos novos veículos de reprodução de áudio e de averiguação do número de execuções musicais. A segunda proposta é identificar a influência atual das indústrias fonográficas no mercado. Alguns entrevistados relataram a grande capacidade de adaptação das gravadoras e questionaram sua suposta perda de poder. Surgiram comentários sobre a atual presença dessas empresas na carreira de diversos artistas, na produção de músicas de sucesso e na inserção do conteúdo musical nas mídias tradicionais (televisão, rádio, filmes, séries etc.) e nas novas (YouTube, Netflix, Spotify, Deezer etc.). O terceiro ponto de interesse para futuras pesquisas é o impacto da lei que obriga aulas de música nas escolas no Estado de São Paulo, que pode contribuir para um aumento do número de profissionais e também para a educação musical do público. A quarta proposta é aprofundar a investigação sobre as leis de incentivo e do SESC na carreira dos músicos. A falta de autonomia e a dependência do financiamento para a produção cultural foram questões levantadas pelos

entrevistados. Há, contudo, outras questões que devem ser investigadas para um análise mais ampla das consequências dos trabalhos patrocinados por meio das leis de incentivo e pelo SESC nas atividades dos músicos.

## 7. REFERÊNCIAS

- ARTHUR, M. B. The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, v. 15, n. 4, p. 295-306, 1994.
- ARTHUR, M. B.; DEFILLIPPI, R. The boundaryless career: a competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, v. 15, n. 4, p. 307-324, 1994.
- ARTHUR, M. B.; KHAPOVA, S. N.; WILDEROM, C. P. M. Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, v. 26, n. 2, p. 177-202, 2005.
- ARTHUR, M.; ROUSSEAU, D. *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. New York: Oxford University Press, 1996. p. 408.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2011. p. 279.
- BECKER, H. *Outsiders: estudos de sociologia do desvio*. Rio de Janeiro: Zahar, 2012. p. 218. (eBook Kindle).
- BENDASSOLLI, P. F.; WOOD JR., T. Careers boundaries in the arts in Brazil: an exploratory study. *The Qualitative Report*, v. 17. n. 27, 2012.
- BENDASSOLLI, P. F.; WOOD JR., T.; KIRSCHBAUM, C.; CUNHA, M. P. Indústrias Criativas: definição, limites e possibilidades, *RAE*, v. 49, n. 1 p. 10-19, 2009.
- BERTERO, C. Orquestras sinfônicas: uma metáfora revisitada. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 3, p. 84-88, 2001.
- BLANNING, T. *O triunfo da música: a ascensão dos compositores, dos músicos e de sua arte*. São Paulo: Companhia das Letras, 2011. p. 429.
- CARTWRIGHT, S.; COOPER, C. L. (Eds.). *The Oxford Handbook of Personnel Psychology*. Oxford: Oxford University Press, 2008. p. 1-33.
- CHANEY, D. The music industry in the digital age: consumer participation in value creation. *International Journal of Arts Management*, v. 15, n.1, p. 42-52, 2012.

CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed, 2010. p. 296.

DARBYLLY, L. V. C.; VIEIRA, M. M. F. Technological evolution and the music industry in Brazil: current situation and future prospects in a changing field. *Creative Industries Journal*, v. 5, n. 1 & 2, p. 69-85, 2012.

DCMS. UK Creative Industries Map. Department of Culture, Media & Sports – Creative Industries Mapping Document, 2001. Disponível em: <[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/183544/2001part1-foreword2001.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/183544/2001part1-foreword2001.pdf)>. Acesso em: 20 mai. 2014.

DCMS. Music Core activities and Related Activities: Creative Industries, 2014. Disponível em: <[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/)>. Acesso em: 21 mai. 2014.

ELIAS, N. *Mozart: sociologia de um gênio*. Rio de Janeiro: Zahar, 2012. (eBook Kindle).

PROAC. *Publicação eletrônica* [mensagem pessoal]. Mensagem recebida de Luís Evangelista <[levangelista@sp.gov.br](mailto:levangelista@sp.gov.br)> em 9 jan. 2015.

GAO, T.; DELAVA, B.; DOYLE, M.; SHINGLER, M.; STEARNS, C. Independent musicians' needs for and satisfaction with business services from external providers: an exploratory study. *Services Marketing Quarterly*, v. 30, n. 2, p. 104-121, 2009.

HESMONDHALGH, D. *The Cultural Industries*. London: Sage Publications, 2007.

HRACS, B. J. A creative industry in transition: the rise of digitally driven independent music production. *Growth and Change*, v. 43, n. 3, p. 442-461, 2012.

IFPI. *IFPI Digital Music Report 2013 – Engine of a digital world*. Disponível em: <[http://www.ifpi.org/downloads/dmr2013-full-report\\_english.pdf](http://www.ifpi.org/downloads/dmr2013-full-report_english.pdf)>. Acesso em: 22 jul. 2014.

IFPI. *Digital Musical Report 2014*. 2014a. p. 48. Disponível em: <<http://www.ifpi.org/downloads/Digital-Music-Report-2014.pdf>>. Acesso em: 22 jul. 2014.

IFPI. *IFPI - Music Subscription Revenues*. 2014b. Disponível em: <<http://www.ifpi.org/news/music-subscription-revenues-help-drive-growth-in-most-major-markets>>. Acesso em: 10 set. 2014.

JORDÃO, G.; ALLUCCI, R. *Panorama setorial da cultura brasileira 2011/2012*. São Paulo: Allucci & Associados Comunicações, 2012. p. 216.

KUBITSCHEK, J. Lei de Criação da Profissão de Músico. Brasil. 1960. Disponível em: <<http://www.ombmg.org.br>>. Acesso em: 21 mai. 2014.

MENGER, P. Artistic labor markets. *Annual Review of Sociology*, n. 25, p. 541-74, 1999.

MINC. *Plano da Secretaria da Economia Criativa: políticas, diretrizes e ações, 2011-2014*. Brasília, 2011. p. 148.

MINC. Secretaria da Economia Criativa. Ministério da Cultura. 2012. Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br/secretaria-da-economia-criativa-sec>>. Acesso em: 21 mai. 2014.

MINC. Sistema de Apoio às Leis de Incentivo à Cultura. Brasília, DF. 2014. Disponível em: <<http://sistemas.cultura.gov.br/salinet/Salinet/Salinet.php#>>. Acesso em: 21 mai. 2014.

MINISTÉRIO do Trabalho. DEL 9.853/1946. Rio de Janeiro, 1946. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/1937-1946/Del9853.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/Del9853.htm)>. Acesso em: 12 set. 2014.

MINISTÉRIO do Trabalho e Emprego. Classificação Brasileira de Ocupação. Brasília, DF, 2014. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/downloads.jsf>>. Acesso em: 8 fev. 2015.

MOREAU, F. The disruptive nature of digitization: the case of the recorded music industry. *International Journal of Arts Management*, v. 15, n. 2, p. 18-31, 2011.

NOYES, E.; PARISE, S. Innovation and entrepreneurial behaviour in the popular music industry. *Creative Industries Journal*, v. 5. p. 139-150, 2012.

OLIVIERI, C.; NATALE, E. Guia Brasileiro de Produção Cultural 2013-2014. *Guia Brasileiro de Produção Cultural 2013-2014*. . São Paulo: Edições Sesc SP, 2013. p. 368.

PATTON, M. Q. *Qualitative research and evaluation methods*. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002.

PRAS, A.; GUASTAVINO, C.; LAVOIE, M. The impact of technological advances on recording studio practices. *Journal of American Society for Information Science and Technology*, v. 64, jan. 2013, p. 612-626, 2012.

SADDI, L. N.. *Policias públicas culturais, mediações e cidadania: o caso da Lei Rouanet*. Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 2010.

SECRETARIA MUNICIPAL DE CULTURA. Prefeitura do Município de São Paulo. 2015. Disponível em:  
<[http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/cultura/lei\\_de\\_incentivo/index.php?p=7](http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/cultura/lei_de_incentivo/index.php?p=7)>. Acesso em: 9 jan. 2015.

SEGNINI, L. R. P. (2011). À procura do trabalho intermitente no campo da música. *Revista Estudos da Sociologia*, v. 16, n. 30, p. 177-196.

SEGNINI, L. R. P. (2014). Os músicos e seu trabalho: diferenças de gênero e raça. *Revista Tempo Social – Revista de Sociologia da USP*, v. 26, n. 1, p. 75-86.

SEGNINI, L. R. P.; SOUZA, A. N. de. *Trabalho e formação profissional no campo da cultura: professores, músicos e bailarinos*. Campinas: Universidade Estadual de Campinas, Departamento de Ciências Sociais Aplicadas à Educação, IV Relatório Anual, 2007.

SESC. *Sesc São Paulo: uma ideia original*. ALMEIDA, M. (Ed.). São Paulo: Companhia Laluzi Editora, 1997.

SESC. *Diretrizes gerais de ação do SESC*. Brasília, DF, 2004. Disponível em:  
<<http://www.sesc.com.br/wps/wcm/connect/0ebbb65f-a345-4d20-a6d4-c28dec7999d7/Diretrizes+Gerais+de+Ações+do+Sesc.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=0ebbb65f-a345-4d20-a6d4-c28dec7999d7>>. Acesso em: 13 set. 2014.

SESC. *Diretrizes para o quinquênio 2011-2015*. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em:  
<[http://www.sesc.com.br/wps/wcm/connect/39f2c509-4b54-4d8d-ac7d-36699c8fa9ea/Diretrizes+para+o+Quinquênio+\(2011-2015\).pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=39f2c509-4b54-4d8d-ac7d-36699c8fa9ea](http://www.sesc.com.br/wps/wcm/connect/39f2c509-4b54-4d8d-ac7d-36699c8fa9ea/Diretrizes+para+o+Quinquênio+(2011-2015).pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=39f2c509-4b54-4d8d-ac7d-36699c8fa9ea)>. Acesso em: 13 set. 2014

SESC. *Relatório Anual de 2013a*. Disponível em:  
<[http://www.sesc.com.br/portal/sesc/o\\_sesc/Estatisticas/](http://www.sesc.com.br/portal/sesc/o_sesc/Estatisticas/)>. Acesso em: 13 set. 2014.

SESC. *Relatório de Atividades 2013b*. p. 218. São Paulo Disponível em: <[http://www.sescsp.org.br/pt/sobre-o-sesc/artigos/156\\_REALIZACOES+2013#texto](http://www.sescsp.org.br/pt/sobre-o-sesc/artigos/156_REALIZACOES+2013#texto)>. Acesso em: 13 set. 2014.

SESC. SESC - Cultura. 2014a. Disponível em: <[http://www.sesc.com.br/portal/cultura/Cultura\\_no\\_Sesc/](http://www.sesc.com.br/portal/cultura/Cultura_no_Sesc/)>. Acesso em: 2 jun. 2014.

SESC. SESC - Música. 2014b. Disponível em: <<http://www.sesc.com.br/portal/cultura/musica/>>. Acesso em: 2 jun. 2014.

SESC. SESC - Nossos Números. 2014c. Disponível em: <<http://www.sescsp.org.br/pt/sobre-o-sesc/nossos-numeros/2013/listagem-completa>>. Acesso em: 2 jun. 2014.

SESC. SESC - Sobre o SESC. 2014d. Disponível em: <[http://www.sesc.com.br/portal/sesc/o\\_sesc/](http://www.sesc.com.br/portal/sesc/o_sesc/)>. Acesso em: 2 jun. 2014.

SMALL, O. Reshaping the music distribution model: an itunes opportunity. *Journal of Media Business Studies*, v. 9, n. 4, p. 41-68, 2012.

THEBERGE, P. The Network Studio: Historical and Technological Paths to a New Ideal in Music Making. *Social Studies of Science*, v. 34, n. 5, p. 759-781, 2004.

UNCTAD. Relatório de Economia Criativa 2010. Disponível em: <<http://www2.cultura.gov.br/economiacriativa/wp-content/uploads/2013/06/relatorioUNCTAD2010Port.pdf>>. Acesso em: 21 mai. 2014.

WIKSTRÖM, P. The adaptive behavior of music firms: a music industry feedback model. *Journal of Media Business Studies*, v. 6, n. 2, p. 67-96, 2009.

WILLIAMSON, J.; CLOONAN, M. Rethinking the music industry. *Popular Music*, v. 26, n. 2, p. 305-322, 2007.